

*Christen Democratische Verkenningen*

---

*Zomer 2005*

*Beroepszeer*

*Waarom Nederland niet goed werkt*

Boom Tijdschriften

*Eerste druk* juni 2005  
*Tweede druk* juli 2005

# *Inhoud*

- 7 Ter introductie
- 10 DWARS: JAN SCHINKELSHOEK & RENÉ VAN DER LINDEN  
over het *Nee* tegen de Europese Grondwet

## *Beroepszeer—Waarom Nederland niet goed werkt*

---

- 16 GABRIËL VAN DEN BRINK, THIJS JANSEN & DORIEN PESSERS  
Renaissance beroepseer noodzakelijk
- 34 DORIEN PESSERS & AB KLINK  
Afbraak van het huisartsenberoep?

---

### MOTIVATIES & PRESTATIES

---

- 42 RUUD JANSEN VENNEBOER  
Nederlandse werknemer ‘vindt het allemaal wel best’
- 50 KARIEN VAN GENNIP  
Gemotiveerde werknemer sleutel voor economisch succes
- 59 PETER SMULDERS  
Nederland: minder ziekteverzuim, hoge werkdruk
- 76 EVERT JAN VAN ASSELT  
Opkrikken productiviteit in collectieve sector nodig

---

### MANAGERS & PROFESSIONALS

---

- 86 GEERT MAK  
*Raijffisenlezing* Over eenzaamheid, moed & vertrouwen

- 101 JAN PRIJ & THIJS JANSEN  
*In gesprek met Mathieu Weggeman*  
 Over vervreemding van de Rijnlandse werkcultuur  
 & vergeten schoonheid
- 108 AD VERBRUGGE  
 Geschonden beroepseer
- 124 JAN PRIJ & THIJS JANSEN  
*In gesprek met Harry Starren*  
 Idealisering van de Verlichting leidt tot verknipte  
 organisatieopvatting
- 132 BRAM STEIJN  
 Er leeft onvrede over managers in de publieke sector
- 143 HANS DE BRUIJN  
 Maak spanningen management & professionals vruchtbaar
- 155 JAAP BOONSTRA  
 Veranderen & adviseren: tussen beklemming & passie
- 168 DERK JAN NIJHOFF & BARBARA VAN DER STEEN  
 De baan op het witte paard
- 179 HUUB RÜEL  
 HRM in pijnlijke spagaat

---

BETWIST VAKMANSCHAP

---

*Onderwijs*

- 190 HANNEKE MULDER  
*In gesprek met Fred Korthagen*  
 Wil je meten en beheersen, of geef je mensen de kans  
 hun persoon met de professie te verbinden?
- 196 KLAAS VAN VEEN  
 Lesgeven, een vak apart

- 206 THIJS JANSEN  
*In gesprek met Leo Prick*  
'Ons-kent-ons' in onderwijsland is fnuikend voor de leraar
- Zorg & welzijn*
- 217 THIJS JANSEN  
*In gesprek met Giel Hutchemaekers*  
Professionalisering in geestelijke gezondheidszorg dolgedraaid
- 224 JAN PRIJ & THIJS JANSEN  
*In gesprek met Annelies van Heijst*  
Er is een grote kloof tussen wat veel werkers in de zorg bezielt  
& wat als 'echt professioneel' geldt
- 234 MARCEL SPIERTS  
Een 'derde weg' voor de sociaal-culturele professies
- Ambtenaren*
- 249 EDGAR KARSSING  
Goed ambtenaarschap als seculiere roeping
- 259 WOUTER VANDENABEELE  
Public Service Motivation binnen de Nederlandse overheid
- 271 JEROEN MAESSCHALCK  
Ondergraaft New Public Management de integriteit  
van de ambtenaar?

---

DE TRANSFORMATIE VAN HET ARBEIDSETHOS

---

- 282 TON KORVER  
Van plicht naar smaak: de transformatie van het arbeidsethos
- 293 AB KLINK  
De legitimiteitscrisis van de overheid & het arbeidsethos

---

**BOEKEN**

---

- 306 KOOS VAN DER STEENHOVEN  
Bespreking van Mirko Noordegraaf,  
*Management in het publieke domein—Issues, instituties  
en instrumenten*
- 308 MARCEL BECKER  
Bespreking van Russell Muirhead, *Just Work*
- 314 PETRA VAN DER BURG  
Bespreking van Corinne Maier, *Liever lui—De kunst van  
effectief nietsdoen op het werk*
- 318 JAN PRIJ  
Bespreking van Jaap Peters & Judith Pouw, *Intensieve Menshouderij  
—Hoe Kwaliteit oplost in rationaliteit*
- 324 FRANK VAN DEN HEUVEL  
Bespreking van Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid,  
*Bewijzen van goede dienstverlening*

---

**BEZINNING**

---

- 328 VEERLE DRAULANS  
In eer en geweten... Twintig jaar later...

## Ter introductie

VOLGENS EEN INMIDDELS GANGBARE ANALYSE heeft de Fortuynrevolte een kloof tussen burgers en politiek aan het licht gebracht. De politiek was ‘verbraafd’ en durfde het niet aan concrete problemen te benoemen die vooral in verband staan met de multiculturele samenleving. Sindsdien wordt vooral naar mogelijkheden gezocht door bestuurlijke vernieuwing en referenda de burger weer meer bij de politiek te betrekken. Wie deze bundel goed op zich laat inwerken moet zich gaan aanvragen of de analyse van die vervreemding wel ver genoeg gaat. Zo blijkt uit de hierin opgenomen bijdragen onder meer dat beleidsmakers, wetenschappers, managers en allerlei andere ‘deskundigen’ in toenemende mate vervreemd zijn geraakt van de concrete problematiek op de werkvloer. Door gebruik van abstract economenjargon bijvoorbeeld of door MBA-taal die de concreetheid en robuustheid mist van de taal van de vakman (zie bijvoorbeeld het gesprek met Mathieu Weggeman in deze uitgave). Of door het uitspuwen van talloze nietszeggende beleidsnota’s en het uitvaardigen van allerlei regeltjes die de werknemers in hun werk eerder frustreren dan motiveren. We weten niet meer echt wat er zich op de werkvloer afspeelt. Allerelei aansporingen dat Nederland ‘meer’ en ‘slimmer’ moet werken vallen daarom niet gelijk in vruchtbare aarde. Er lijkt zich een steeds duidelijker scheiding af te tekenen tussen de beleefde werkelijkheid binnen en buiten de organisatie en de papieren werkelijkheid zoals beleidsmakers en managers die uittekenen. Die vervreemding van de werkvloer, de *top-down* managementstijl en de van boven af afgekondigde structuurveranderingen, staan haaks op het met de mond beleden paradigma dat we het vertrouwen aan de professional en de burger zouden moeten teruggeven (zie ook het probleemstellende



artikel). In verschillende delen willen we nagaan hoe die spanning tussen woord en daad concreet uitwerkt.

\* \* \*

Het eerste deel staat in het teken van *prestaties en motivaties*. Vanuit een macroperspectief gezien zal Nederland meer arbeidsuren moeten maken om de verzorgingsstaat betaalbaar te houden. Er wordt gewezen op de noodzaak van verdere arbeidsproductiviteitgroei in de collectieve sector (zie bijvoorbeeld de bijdrage van Van Asselt). Maar wat betekent dat concreet voor de werkzaamheden op de werkvloer? Hoe kan worden voorkomen dat ‘meer presteren in minder tijd’ gewoon resulteert in nog hogere werkdruk (een tendens die Smulders van TNO-arbeid signaleert), of het meten van prestaties aan oneigenlijke criteria (zie onder meer de interviews met Fred Korthagen over het onderwijs en Annelies van Heijst over de zorgsector). Ook staatssecretaris Van Gennip spreekt zich uit. In Nederland moet ‘het durven excelleren weer norm worden en geen uitzondering’. Maar hoe bereik je dat als de Nederlandse werknemers het eigenlijk ‘allemaal wel best vinden’, niet erg betrokken zijn en niet geneigd zijn veel risico’s te nemen (zie de bijdrage van Venneboer)?

In het tweede deel van de uitgave wordt uitgebreid stil gestaan bij de spanning tussen de manager en de professional. Hierin vindt u onder meer de beroemde Raiffeisenlezing van Geert Mak, waarin hij de teloorgang van het vakmanschap en het vertrouwen beschrijft onder invloed van een toenemende groep managers en bestuurders; die ‘groeierende korst van gewichtigdoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast’.

Ook de filosoof Verbrugge maakt zich zorgen, zoals blijkt uit zijn essay. In zijn sociaal-culturele diagnose van het probleem van de demoralisering van de arbeid, stelt hij onder meer dat ‘ook management kan ontaarden in zinloos geweld’ omdat het bestaande praktijken en beroepseer uitholt.

We moeten daarbij volgens Harry Starren, directeur van De Baak, het opleidingscentrum van vno-ncw, erkennen dat we mensen hebben ontmoedigd en ‘organisaties vaak ontmoedigende dwangsystemen zijn’ die niet zijn toegesneden op de ambities en mogelijkheden van hedendaagse werknemers. De huidige organisatie van een politieke partij met ‘zijn kadaverdiscipline en de krampachtige neiging iedereen op één lijn te willen houden’ is volgens hem nog steeds een schoolvoorbeeld van ‘hopeloos ouderwets industrieel top-down denken’.

In *Betwist vakmanschap* komen de ervaringen in respectievelijk het onderwijs, zorg en welzijn en de ambtenarij. In genoemde sectoren staat de professie onder druk, doordat men steeds meer verworden is tot uitvoerders van protocollen, procedures en processen. In de sectie onderwijs



onder meer een interview met Leo Prick die stelt dat ‘de ons-kent-ons-cultuur in onderwijsland fnuikend is voor de leraar’.

In de geestelijke gezondheidszorg signaleert Giel Hutschemaekers het doldraaien van het professionele systeem, omdat niemand meer goed in staat is om gemak, leed, risico en verschil te verdragen.

En binnen de ambtenarij zien we een toenemende aandacht voor zaken als ‘integriteit’, dat, zoals Edgar Karssing in zijn bijdrage aangeeft, vooral ‘als crisisbegrip fungeert en is gericht op beperking van de bewegingsruimte van de ambtenaar’.

In *Transformatie van het arbeidsethos* vindt u twee bijdragen van Ton Korver en Ab Klink. Beiden maken zich zorgen over een te weinig ambitieus arbeidsethos. Zonder een dergelijke burgerdeugd komt de legitimiteit van de overheid in het gevaar, zo geeft Klink aan. En zo stelt Korver in zijn essay: ‘De huidige arbeidswaarden zijn eerder esthetisch dan ethisch gekleurd’. ‘Verklaart dit hedendaagse consumptieve arbeidsbegrip het laveren tussen onrust en stress?’

We openen de uitgave met de actuele rubriek DWARS, met een tweeluik over het referendum over het ontwerpverdrag tot vaststelling voor een grondwet voor Europa, met bijdragen van Jan Schinkelshoek en René van der Linden.

In de boekenrubriek veel aandacht voor de donkere zijde van het arbeidszame leven, die in wetenschap en politiek zo weinig onder woorden wordt gebracht. Het succes van daarin besproken boeken als de *Intensieve Menshouderij* en *Liever lui* is precies dat ze de schaduwzijde van de arbeid en de problemen op de werkvloer benoemen. Ook uitgebreide aandacht voor het WRR-rapport *Bewijzen van goede dienstverlening* en het ‘Oostvaardersplassen-syndroom’ als pregnant voorbeeld van het heersende maakbaarheidsdenken in Den Haag.

\* \* \*

De redactie bedankt allereerst de auteurs voor hun bijdragen en de daarin gebleken motivatie en betrokkenheid bij de succesvolle totstandkoming van deze bundel. Daarnaast wil ze ook Hanneke Steen danken voor haar inzet bij de voorbereiding van deze speciale zomerruitgave die tevens – een primeur in de geschiedenis van CDV – in tweevoud bij Uitgeverij Boom zal verschijnen: als dubbeldik CDV-zomernummer én als speciale boekuitgave.

## *Het Nee tegen de Europese Grondwet* [I] Het einde van een mythe

door *Jan Schinkelshoek*

Voorzitter CDV-redactie

BEN IK ÈCHT NEDERLANDER?

Nederlanders gelden sinds jaar en dag — lees er al die zelfvoldane stereotiepe karakterschetsen maar op na — als een nuchter, bezonken, uitgebalanceerd handelsvolk, een tikkie burgerlijk, eigenwijs en aan de zuinige kant, maar vooral tolerant en vooral ook open, internationaal georiënteerd. Het was een zelfbeeld (*‘Those remarkable Dutch’*) waar ik me heerlijk thuis bij voelde. Maar sinds 1 juni weet ik dat het niet klopt.

Als het referendum over die vermaledijde Europese Grondwet iets heeft duidelijk gemaakt, dan is het wel dat Nederland helemaal geen nuchtere, bezadigde natie is. En dat die blik over grenzen en overzee ook wat minder weids is dan alle geschiedenisboekjes Nederlanders vanaf de Gouden Eeuw toeschrijven.

Nederland blijkt gewoon een benepen, eigenwijs, wantrouwend, naar binnen gekeerd land. Het verpletterende *Nee* tegen de Europese Grondwet heeft hardhandig een einde gemaakt aan alle mythes die sinds Fortuyn en sinds Van Gogh nog over *‘het kleine, open land aan de Noordzee’* voortleefden.

Wat het ergste is: dat ideale Nederland heeft nooit bestaan. Het is een geromantiseerd zelfbeeld, de natie van jong aan bij-

gebracht via geschiedenisboekjes die kennelijk moesten verbloemen hoe humeurig, sikkeneurig, argwanend, introvert en zelfs provinciaals de bewoners van de lage landen aan de zee van tijd tot tijd plachten te zijn.

Wie op school een beetje had opgelet, had dan ook kunnen weten dat het referendum over de Europese Grondwet geen gelopen race was.

Zo vreemd was die massale stem tegen Europa niet. Zo bijzonder was die opstand der burgers niet. En zo afwijkend was die collectieve uitbarsting van onbehagen niet.

Je kon d'r eigenlijk op wachten...

Het paste in het nationale patroon.

Neem de vermeende nationale gelijkmatigheid en evenwichtigheid. Wie de vaderlandse geschiedenis niet helemaal vergeten is, weet dat van tijd tot tijd het grauw in opstand komt tegen de regenten. *Nee*, de Beeldenstorm (1566) was geen eenmalige exces. De afrekening met de gebroeders De Witt (1672), het Pachttersoproer (1748), het Palingoproer (1886), het Jordaanoproer (1934) en Provo (1966) laten hetzelfde patroon zien. Tot en met de protestgolf die Pim Fortuyn op de grens van de 20ste en de 21ste eeuw losmaakte. Ook het *Nee* tegen Europa past in dat rijtje — een populistische afrekening met alles wat het establishment sedert onheuglijke tijden over de hoofden van ‘de gewone man’ had geconstrueerd.

Het gaat in Nederland altijd schoksgewijs. Jarenlang is het rustig, ogenschijnlijk kalm. En dan opeens, onverwacht, doet zich een explosie voor en breekt alle ongenoegen, alle onbehagen naar buiten. Dat is een bijproduct van het poldermodel: tegenstellingen en conflicten worden heel lang via compromissen ondergeschoffeld — tot de opgebouwde onderhuidse spanningen te veel worden. Zo'n explosie heeft meestal een kleine, haast onbeduidende aanleiding.

Zo is het met Europa gegaan.

\* \* \*

Open, internationaal georiënteerd is Nederland nooit echt geweest. Als het land iets kenmerkte was het een argwaan waarmee het over de grenzen keek. De Tachtigjarige Oorlog was meer ingegeven door provinciaals particularisme dan op school verteld.

Ja, sinds de uitvinding van het haringkaken is er een aardige duit buiten de landsgrenzen verdiend. Maar die commerciële inslag moet vooral niet worden verward met buitenlandse belangstelling.

Het is geen toeval dat, ondanks de Gouden Eeuw, het Nederlands als taal praktisch nergens ter wereld wortel heeft geschoten. Waar de Engelsen een compleet Gemeenbest nalieten, herinneren nog slechts enkele vervallen forten op Ceylon, een kras op een Javaanse rots en een beetje Afrikaans aan *'Neêrlands heerschappij over de wereldzeeën'*. Het ging Jan Pieterszoon Coen en zijn opvolgers vooral om rendement.

Wat valt er te verdienen? — zo keek Nederland ook naar Europa. Pas na de Tweede Wereldoorlog min of meer gedwongen de neutraliteitspolitiek op te geven, was het aanvankelijke Euro-enthousiasme vooral ingegeven door simpel winstbejag, compensatie voor het verlies van *'Ons Indië'*.

Dat iemand als Willem Drees sr. — de Vader des Vaderlands van de 20ste eeuw

— zo sceptisch over de Europese eenwording was, wordt licht vergeten. Heel lang hebben protestanten wantrouwend naar Europa gekeken. Tot op de dag van vandaag vermoedt de SGP'er de hand van 'Rome' in. Nee, het is geen toeval dat Urk het hoogste aantal tegenstemmers telde.

Eurosepsis is een vast bestanddeel van de Nederlandse politiek geweest. Den Uyl beledigde je door 'm 'Europeaan' te noemen en Bolkestein — hoewel later Europees Commissaris — heeft nooit een geheim gemaakt

*Nederland blijkt gewoon  
een benepen, eigenwijs,  
wantrouwend, naar binnen  
gekeerd land*

van zijn, laten we zeggen, afstandelijke kijk op 'Europa'.

Ja, het CDA is eigenlijk altijd uitzondering geweest. Maar dat vertekende het nationale beeld. Doordat christen-democraten zo lang onafgebroken het voor het zeggen hadden, is die eurocynische onderstroom aan het oog onttrokken geweest. Dat deed er ook niet zo veel toe: Europa was tot voor kort — zeg: tot de Euro — te ver weg om last van te hebben.

\* \* \*

In de aanloop na 1 juni kwamen al die draden bij elkaar. De nationale korzeligheid, het vaderlandse wantrouwen en de traditionele benepenheid liepen als het ware in elkaar over en Nederland liet zien wat het altijd geweest was. Het referendum over Europa leverde een pijnlijke, bijna gênante zelfontdekking op: we zijn niet die ruimdenkende, gematigde en nuchtere lieden die we dachten te zijn.

Ben ik ècht Nederlander?

## *Het Nee tegen de Europese Grondwet [2]* René van der Linden: ‘Den Haag moet zich deze uitslag zelf aanrekenen’

door *Jan Prij*

Secretaris CDV-redactie

RENÉ VAN DER LINDEN WAS IN 1986/1987 staatssecretaris van Europese Zaken, is voorzitter van de Assemblee van de Raad van Europa en is zelf intensief namens Nederland betrokken geweest bij de opstelling van het grondwettelijk verdrag. Meewerken aan de opstelling van de Grondwet noemt hij het meest enerverende en inspirerende project waaraan hij ooit heeft mee gewerkt. En een grote stap vooruit die de besluitvormings- en organisatiestructuur aanpast aan de uitbreiding, Europa democratischer maakt en de nationale parlementen meer bevoegdheden geeft om zaken te regelen waar Brussel van af moet blijven

CDV peilde 1 dag na het Nederlandse *Nee* zijn stemming.

‘Ik ben ontgoocheld. Vooral ook omdat naar mijn overtuiging geen redelijk argument tegen de grondwet als zodanig is te geven. De *Nee*-campagne was een offensieve campagne die inspeelde op de gevoelens van ongenoegen bij het volk. De *Ja*-campagne was knullig, kwam veel te laat, had iets plichtmatigs en straalde te weinig commitment uit. Een algemene verklaring voor het *Nee* is dat de geest van Fortuyn nog uit de fles is. Weerstand tegen de politiek is doorslaggevend geweest dan inhoudelijk bezwaren tegen de ontwerp grondwet. Precies al

de bezwaren van het nee kamp konden juist ondervangen worden door deze grondwet!’

\* \* \*

‘Het ongenoegen, de kloof tussen burger en Haagse politiek, is politici aan te rekenen. Er is te lang gezwegen over Europa. Het publieke debat is nog niet echt van de grond gekomen. En als men de burger alleen maar voorhoudt dat Europa geld kost, wat Zalm voortdurend gedaan heeft, als de uitbreiding als een probleem, een geldkostende operatie in plaats van een uitdaging met

*De uitslag kan ik niet anders dan als ‘rampzalig’ omschrijven*

kansen en gerechtvaardigde solidariteit, gepresenteerd wordt, dan draag je ook bij aan een verkeerde beeldvorming. Nederland draagt wel onevenredig bij aan de begroting van de EU, maar we krijgen er ongelofelijk veel voor terug. We behoren tot de grootste profiteurs van de Europese samenwerking, in termen van handel, transport, buitenlandse investeringen. Alleen al de uitbreiding levert ons jaarlijks 2 miljard netto op. En dan nog mogen Poolse arbeiders hier niet komen werken!’

‘Het probleem is dat de nationale parlementen veel te veel *inward looking* zijn

geworden. Europees denken, dat voorbijgaat aan Haagse (deel) belangen, zit niet in de hoofden van de parlementariërs. Bij de maandelijks gesprekken over de Conventie waren een handjevol parlementsleden aanwezig. Bij de behandeling van het jaarprogramma van de Europese Commissie slechts 3 Tweede Kamerleden. Zo heb ik Harry van Bommel van de SP nooit gezien. Wel *Nee* roepen, terwijl je het volledig hebt laten afweten bij de debatten in het parlement. Dan draag je zelf bij aan het gebrek aan geloofwaardigheid van de politiek...'

\* \* \*

'Is de Unie te ambitieus en de uitbreiding te snel gegaan? Dat de uitbreiding te snel gekomen is geloof ik niet. Wel dat de EU zelf onvoldoende gedaan heeft om de eigen structuur aan te passen. Na de val van de Muur zijn er vele pogingen geweest van de Europese Raad van ministers om de Unie klaar te maken voor de uitbreiding. Maar de regeringsleiders zijn hiertoe niet in staat gebleken. We hebben constant achter de feiten aan gelopen. Vanuit dat onvermogen en die onmacht is het Europees parlement met het voorstel voor een Conventie gekomen. Dat is uniek in de geschiedenis van Europa. Het Grondwettelijk Verdrag is daarom niet het eigendom van regeringen en diplomaten. Het is eigendom van de parlementsleden en regeringen en is in open dialoog met de civiele samenleving (zoals vakbonden, werkgevers, kerken, jongerenorganisaties, milieugroepen) tot stand gekomen'

'Als het Verenigd Koninkrijk niet ratificeert is het Verdrag dood. Ik hoop het niet, want dan zijn we weer terug bij af, bij de voor de 25 onwerkbaar regels van Nice. Ik vrees dat de Verenigd Koninkrijk de grote winnaar zal zijn. We zijn begonnen met twee concepten van samenwerking: het integratiemodel en het vrijhandelsmodel. We hadden de

Economische Gemeenschap van de zes, en de EFTA, de vrijhandelszone met Engeland aan het hoofd. Het integratie model van de Europese Economische Gemeenschap was zo succesvol dat leden van de EFTA zich verdrongen hebben om lid van de EEG, later de EU, de zich steeds verder integrerende Europese Unie, te worden. Maar nu dreigen we richting veredelde vrijhandelszone te koersen. Frankrijk schiet zich in de eigen voet en ook de *Nee*-stemmers in Nederland lijken de Britten in de kaart te spelen.'

\* \* \*

'Naast de zichtbare vertrouwensbreuk worden trekjes zichtbaar van een land dat een gevoel van eilanddenken oproept. Nederland als het Urk van Europa.

Natuurlijk moeten we de uitslag serieus nemen en is het referendum op dit punt na zoveel jaar gebrek aan publiek debat en communicatie over Europa pure winst. Maar dat mag er niet toe leiden dat Nederland met Europa plots de andere kant op gaat en een fundamentele breuk met de Europese politiek veroorzaakt. Dat mag vooralsnog niet aan de uitspraak van de kiezer ontleend worden. Dat vergt een diepgaander analyse van de relatie politiek/bestuur en kiezer enerzijds en het referendum anderzijds.'

'Ik vrees dat de meesten de consequenties van het *Nee* (nog) niet overzien. Het is een historisch gemiste kans. De stem van de angst en het wantrouwen heeft vooral doorgeklonken. De uitslag kan ik niet anders dan als "rampzalig" omschrijven. In plaats van dynamiek, optimisme en vooruitgang dreigt nu onzekerheid, twijfel en stagnatie.'



*Charlie Chaplin in Modern Times [1936]*

---

*Beroepszeer*

*Waarom Nederland niet  
goed werkt*

# Renaissance beroepseer noodzakelijk

*In Nederland is al decennia lang sprake van een enorme geringschatting van het belang van vakmanschap. In toenemende mate is gaan gelden dat functies hoger worden gewaardeerd naarmate deze verder afstaan van de werkelijke productie. Willen we een tevreden en welvarend Nederland dan moeten we zo snel mogelijk ophouden met de degradatie van vakmensen. Beroepseer op de werkloer is niet iets van het verleden, maar van de toekomst.*

---

door *Gabriël van den Brink,*  
*Thijs Jansen & Dorien Pessers*

---

Gabriël van den Brink is als cultuursocioloog verbonden aan het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn en is lector veiligheid bij de Politieacademie; Thijs Jansen is hoofdredacteur van *cdv*; Dorien Pessers is hoogleraar rechtsfilosofie aan de *vu*.

‘NEDERLAND IS NIET LUI en dat heb ik ook nooit beweerd. Ik wil hier in elk geval niet meer op worden aangesproken’, aldus minister Brinkhorst. Dit was zijn reactie op het verwijt van *FNV* Bondgenoten dat het kabinet, en in het bijzonder de minister van Economische Zaken, de Nederlandse werknemer voor lui zou uitmaken. Dat neemt niet weg dat de pleidooien van het kabinet om langer en harder te werken, wel degelijk door veel burgers zijn begrepen als een motie van wantrouwen. De voorgestelde financiële prikkelmaatregelen bevestigden hen in die interpretatie: Den Haag vreest natuurlijk wel degelijk voor ‘Nederland watjesland’. Ze vinden ons lui!

De verwachting dat toenemende welvaart gepaard zou gaan met een opdroging van de arbeidsmoraal komt periodiek naar boven. Zo onderzocht *Joffre Dumazedier* al in 1962<sup>1</sup> of we zouden toegroeien naar een vrijetijdssamenleving. Daarna zijn er veel boeken gevolgd die het einde van de betaalde arbeid hebben aangekondigd, hetzelfde als zegen, hetzelfde als vloek.



Het is echter de vraag of die verwachting juist is. Wil de mens niet meer werken als hij voldoende inkomsten heeft? Het lijkt er niet op: maar liefst 87 procent van de Nederlanders vindt werken in het leven belangrijk.<sup>2</sup> Dat is een hoger percentage dan bijvoorbeeld in Duitsland, Denemarken en Groot-Brittannië. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt 'dat men niet kan spreken van een situatie waarin min of meer verborgen hedonistische waarden uit de vrije tijd de arbeidsnormen vervangen'.<sup>3</sup>

Er is iets geheel anders aan de hand: 'het individu verwacht eerder toenemende kansen op een situatie waarin hij zichzelf en zijn totale potentieel kan betrekken. Hij hoopt dat hij als persoon in zijn totaliteit behandeld, serieus genomen, betrokken en erkend wordt'.<sup>4</sup> Opvallend is dat de afscheiding tussen vrije tijd en werk poreus geworden is: 'Het is onmiskenbaar dat vrijetijdsidealen, zoals plezier, sportief bezig zijn en zelfontplooiing, het gedrag op de werkplek meer en meer beïnvloeden. (...) De behoefte om in de werkuren iets te presteren dat zinvol en plezierig is, is groter dan ooit'.<sup>5</sup> Deze ontwikkeling blijkt uit wat de Nederlander belangrijk vindt in de inhoud van het werk: 89,7 procent vindt 'aardige mensen' belangrijk, 73,1 'goede betaling', 66,7 'werk dat past bij mijn capaciteiten', 62,1 'mogelijkheden voor initiatief', 60 'contact met mensen', 57,9 'doelen bereiken', 46,3 'verantwoordelijkheid'.<sup>6</sup> Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) noemt dit een immaterieel arbeidsethos. De motivatie om te werken lijkt dus bepaald niet opgedroogd, maar wel van

*Veel leidinggevenden  
hebben een negatief beeld  
van hun werknemers*

karakter veranderd. Was arbeid in onze contreien vroeger gewoonweg een blinde calvinistische plicht voor de kostwinnende man, tegenwoordig ambieert de Nederlander zinvol en plezierig werk. Dit nieuwe arbeidsethos heeft voor werkgevers

het risico dat werknemers snel gedemotiveerd kunnen raken, wanneer het werk geen uitdaging meer biedt of minder plezierig is. Daardoor zijn zowel de privé-sfeer, als het zelfstandig ondernemerschap<sup>7</sup> tegenwoordig geduchte concurrenten van 'werken bij een baas'.<sup>8</sup> Aan de andere kant zijn er echter volop kansen voor werkgevers op zeer goedgemotiveerde werknemers die verantwoordelijkheid willen dragen en aan wie zij hoge eisen kunnen stellen.

Het lijkt er echter op dat werkgevers noch overheid overweg kunnen met dat immateriële arbeidsethos. Veel leidinggevenden hebben een negatief beeld van hun werknemers: werkschuw, slechts door materiële stimulanzen te bewegen en door controles te disciplineren.<sup>9</sup> Dezelfde opvattingen spreken enigszins uit de manier waarop het kabinet werknemers tracht

aan te zetten tot langer en harder werken: financiële prikkels in combinatie met licht verwijtende *wake up calls*. In beide gevallen zendt men bewust of onbewust het signaal uit dat mensen uit zich zichzelf onvoldoende gemotiveerd zijn om te werken. En dat is nu juist niet het geval...

#### SABOTEREN WERKNEMERS DE BOEL?

Het wantrouwen van de gewone burger over de peptalk van ‘boven’ is niet verbazingwekkend. De oproep van politici om langer te blijven werken en meer te werken wordt om te beginnen al door velen sceptisch ontvangen omdat regelingen als de *VUT* of het hoge aantal deeltijdwerkers, duurzaam breed gedragen poldercompromissen zijn geweest. Het kabinet en de werkgevers willen daar nu van af. Het valt de Nederlanders echter niet te verwijten dat zij daarvan massaal gebruik zijn gaan maken. Een andere reden voor wantrouwen is dat Nederland inmiddels een zeer lange traditie kent van slordig omgaan met de motivatie van werknemers. De zelfdiscipline van werknemers bij loonmatiging – in het buitenland hogelijk bewonderd – ging immers gepaard met een cultuur die veel minder bewondering afdwong: de onverschilligheid voor wat er zich op de werkvloer afspeelde. Wie overbodig, lastig, uitgeblust of afgebrand was, werd de ziektewet en de *WAO* ingeloodst. Dit was de zwarte kant van het beroemde poldermodel, omdat deze dumping ‘in commissie’ gebeurde: werkgevers, vakbonden en overheid maakten gebruik van en gedoogden deze uitstoot. Dit is een enorme vernietiging van ‘menselijk kapitaal’ geweest. Visser en Hemerijck (1998) hebben geconstateerd dat Nederland ‘tot het uiterste lijkt te zijn gegaan in de continentale strategie van uitstoot van arbeidskrachten. Terwijl in Duitsland en Frankrijk vervroegde uit-treding en in België de verlengde werkloosheidsuitkering een soortgelijke functie hadden, diende in Nederland een royale en soepele ziekte- en arbeidsongeschiktheidsuitkering dat doel. Hoe belangrijk de *WAO* was als ‘dump/vluchtroute’ uit de arbeidsmarkt voor oudere werknemers, wordt duidelijk uit een vergelijking met Duitsland en België. Op elke 10.000 werknemers tussen de 55 en 64 hadden er in 1987 in België 434 een arbeidsongeschiktheidsuitkering, in West-Duitsland 262 en in Nederland 980.<sup>10</sup> Het is typerend voor Nederland dat de ‘kosten’ hiervan pas doordrongen toen de sociale lasten de pan uitrezen en zich vertaalden in een torenhoge collectievelastendruk. Met de uitspraak ‘Nederland is ziek’ luidde toenmalig minister-president Lubbers in 1990 de noodklok over het grote aantal mensen in de ziektewet en vooral in de *WAO*. Met die uitspraak was er echter nog lang geen remedie gevonden voor de kwaal. Jaren later nog – tussen 1997 en 2002 – liep het verzuim vrijwel elk jaar op, na een aanvan-

kelijke daling: in de private sector van 4,5 procent in 1997 tot 5,4 in 2002; in de publieke sector van 5,7 naar 7,8 in 2001.

Opvallend was dat het verzuim in de publieke sector systematisch veel hoger was (en nog is). Fortuyn maakte dit tot een van zijn thema's. Hij weet dat aan sabotage van het personeel. In zijn beruchte interview in *de Volkskrant* van 9 februari 2002 zei hij: 'Er is heel veel sabotage in de gezondheidszorg, in het onderwijs en bij de politie. Je kunt dat mensen niet erg kwalijk nemen. Want een arbeidsorganisatie is ziek als personeelsleden dat gaan doen. Dat is sabotage, dat kan niet anders. Het kleinbedrijf komt niet verder dan drie procent ziekteverzuim. Het grootbedrijf zit rond zeven procent. En dan kom je in de collectieve sector en daar is het tien, vijftien procent.' De hoge cijfers die hij noemde, lijken erop te wijzen dat hij wao bij ziekteverzuim optelde. Hoe het ook zij, het is de vraag of hij met *sabotage* de juiste diagnose stelde. Hij wekte de indruk daarmee ook de schuld bij de werknemers te leggen, maar zijn uitspraak zou ook zo kunnen worden geïnterpreteerd dat hij het verzet van werknemers tegen een zieke arbeidsorganisatie wel kan begrijpen. Het hoge ziekteverzuim en de wao-instroom waren een passief verzet tegen de slecht leidinggevenden. En die leiding zou blijkbaar in de publieke sector slechter zijn dan in de private sector.

#### 'VERELEDUNG' IN HET ONDERWIJS

Een schrijnende historische illustratie daarvan zijn het basis- en het voortgezet onderwijs. Vanaf het begin van de jaren tachtig heeft de overheid daar een ravage aangericht waarmee we vandaag de dag en de komende jaren nog steeds te maken hebben. Hoe het zover gekomen is, wordt in deze uitgave in niet mis te verstane bewoordingen geschetst door Leo Prick. In de tweede helft van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig had het onderwijs te maken met een enorme terugloop van de leerlingenaantallen. Daardoor moesten er ontzettend veel leraren uit. Veel leraren die overbodig werden, gingen de Ziektewet in en uiteindelijk verdween een groot deel daarvan in de wao. De Haagse politiek ondernam hier niets tegen. Integendeel: het dumpen liet men lange tijd toe en daarnaast jaagde men de uitstoot zelfs nog aan: het beleid van schaalvergroting omwille van bezuinigingen maakte het aantal overbodige leraren nog groter. Terwijl het leerlingenaantal in tien jaar terugliep met eenderde, kwamen daarbovenop nog eens de effecten van dat beleid. De 'uitstoot' was enorm: in tien jaar tijd heeft meer dan eenderde van de leraren, misschien zelfs wel 40 procent, het onderwijs op de één of andere manier moeten verlaten. Dit heeft een verschrikkelijke knauw gegeven aan het professio-

nele zelfbewustzijn. Tel daarbij nog op de grote structuurveranderingen die tegelijkertijd van bovenaf werden opgedrongen aan de leraren, zoals de basisvorming, het vmbo of het studiehuis. De leraar is als professional stelselmatig gedegradeerd tot enkel uitvoerder. De vernieuwingen gingen mank onder de gebreken die van Veen in deze bundel beschrijft: zo werden de meeste vernieuwingen niet door de docenten zelf ontworpen, sloten ze niet aan bij zorgen en problemen die zij hadden, werden de vernieuwingen gepresenteerd als verbeteringen zonder enige empirische grondslag, waren de doelen ambitieus, breed, vaag en slecht ontworpen, werden ze — ondanks alle retoriek over het belang van betrokkenheid van docenten — veelal *top-down* aangestuurd en verdween de inhoud van de vernieuwingen al snel naar de achtergrond.

Daarmee is in het kort de voorgeschiedenis van de huidige malaise in het basis- en het voortgezet onderwijs geschetst. De hoofdstelling van Prick is dat dit alles heeft kunnen gebeuren doordat er in Den Haag — in het bijzonder bij PvdA-bewindslieden — en in alle organisaties die dicht bij het beleidsvuur zaten, een diepgaande minachting voor de leraar

*Respect voor ‘beroepseer’  
is weggeëbd in  
de culturele transformatie  
van de jaren zestig*

als professional heerste: ‘Leraren klagen over het beleid in Den Haag dat het heel demotiverend is. Daar geef ik ze gewoon gelijk in. Ze zijn decennia lang genegeerd en geminacht. Zo ging de invoering van de basisvorming volstrekt voorbij aan de bezwaren die in het onderwijs

werden geuit. Er heerst in die ons-kent-ons-kringen, waar alles geregeld wordt over de hoofden van de leraren heen, een diep gewortelde leraarvijandigheid. Er wordt denigrerend gepraat over leraren en hun bezwaren worden afgedaan als gezeur.’

De tekenen van de neergaande spiraal waren lange tijd een zeer hoog ziekteverzuim en veel arbeidsongeschikten. Daarin is recent stapje voor stapje enige verbetering gekomen.

Veel moeilijker te repareren echter is de langdurige aantasting van de werkmotivatie die is geworteld in beroepseer en beroepstrots. In een recent rapport van de Onderwijsraad (2005) wordt gesteld dat de status van het docentenberoep in Nederland sterk onder druk staat en dat het in vergelijking met de jaren tachtig behoorlijk aan prestige heeft verloren. Uit nationale en internationale rapporten<sup>11</sup> blijkt dat de werkdruk in vergelijking met omringende landen relatief hoog is en dat de Nederlandse docent het zwaarst belast is: veel lessen en schooldagen in een jaar, een hoge tijdsdruk, weinig mogelijkheden om het werk zelf in te delen, en een

verhoogde kans op emotionele uitputting en burn-out. Daarnaast is het gemiddelde aantal leerlingen per docent hoger dan in omringende landen. Het beroep wordt daardoor steeds meer gezien als een slecht betaalde baan die aan veel regels is gebonden en weinig perspectief biedt.<sup>12</sup> Een zorgwekkende situatie in een sector waar het zeer moeilijk is voldoende en gekwalificeerd personeel te krijgen. Eenzelfde geschiedenis zou ongetwijfeld kunnen worden verteld over andere sectoren waar de politiek ‘aan de knoppen’ draait, zoals politie, rechtspraak, zorg en welzijn.

#### WAAROM NEDERLAND NIET GOED WERKT

Hoe is die enorme sociale dumping zo lang en op zo'n grote schaal mogelijk geweest? De verklaring dat ze voortkwam uit organisatorisch eigenbelang en handige uitruil binnen het poldermodel is onvoldoende. In het onderwijs was de hoge uitstoot naar ziekteverzuim en wao immers slechts de flankering van beleid dat leraren zonder pardon tot uitvoerders degradeerde. Onze stelling is dat zowel bij de overheid als bij de sociale partners het belang van vakmanschap en beroepseer voor het goed functioneren van bedrijven en organisaties uit het zicht is verdwenen. Hoe is dat mogelijk geweest? Verbrugge oppert in deze bundel dat het respect voor iets als ‘beroepseer’ is weggeëbd in de culturele transformatie van de jaren zestig van de vorige eeuw: ‘De koppeling van arbeid en eer werd haast een teken van een bekrompen burgerlijke instelling, waarin men zich gedwee aan autoriteiten onderwerpt en veiligheid en zekerheid zoekt in opgelegde plichten en regels. Het denken in termen van burgerlijke eer is door de generatie van de jaren zestig meedogenloos ontmaskerd als een heimelijk onderdrukingsmechanisme.’ Hiervoor in de plaats kwam dat je je werk ‘leuk’ moest vinden en dat was nadrukkelijk een subjectief gevoel. Dit is nog te herkennen als onderdeel van het immateriële arbeidsethos van vandaag de dag. Vervolgens transformeerde de sociaal-culturele revolutie uit de jaren zestig zich gaandeweg tot de neoliberale reorganisatiegolf van de jaren tachtig en negentig. Daarbij kwam het goed uit dat overgeleverde elites en tradities verdacht en overbodig waren verklaard. Voor traditie moest de wetenschap in de plaats komen. De samenleving moest worden bestuurd op basis van meetbare rationaliteit. ‘Alles en iedereen werd opgevat als onderdeel van een bedrijfsmatig productieproces dat zo efficiënt mogelijk moest worden ingericht’. En de stuurlieders waren de zogenoemde managers die wetenschappelijke deskundigheid claimen met betrekking tot het effectief en efficiënt leiden van een organisatie. Weg-geman stelt dat de Angelsaksische koopmansgeest in Nederland heel erg is gaan overheersen. Het ging vooral steeds over de centen. Hoe we voor zo

weinig mogelijk geld zo veel mogelijk konden produceren. Zijns inziens zijn we vervreemd geraakt van de Rijnlandse werkcultuur waar vakdeskundigheid voorop stond. ‘Wie het weet, mag het zeggen’ was daar het parool. De Verenigde Oost-Indische Compagnie (voc) is uitgerekend daardoor zo groot geworden. De kern van het Angelsaksische model daarentegen is ‘hij die de baas is mag het zeggen’ en dat alles met het oog op het rendement voor de aandeelhouders. Geert Mak wijst op het klassieke Duitse systeem van gezellen, speciaal opgeleide en onderling gecontroleerde vaklieden. Zelfs in grote productiebedrijven werden zoveel mogelijk verantwoordelijkheden gelegd bij de voorman op de werkvloer. Die koos vervolgens

*Werk wordt hoger  
gewaardeerd naarmate  
het verder afstaat van  
de werkelijke productie*

voor iedere taak de man of vrouw uit die daarvoor het meest geschikt was. Het Duitse systeem van voorlieden — in Nederland kennen en kenden we het ook — was een vorm van delegatie, en ook van respect, waarmee ongelofelijk veel bureaucratie werd omzeild en waarmee het

zelfbewustzijn en het verantwoordelijkheidsgevoel van iedere werknemer werd versterkt. Mak grijpt eveneens terug op het roemruchte Nederlandse verleden van de Gouden Eeuw om te verklaren waar het mis is gegaan. De Republiek der Verenigde Nederlanden stond aan de top omdat het een vertrouwenssamenleving in optima forma was. Hij vergelijkt het huidige Nederland met de periode aan het eind van de achttiende eeuw toen het voc-concern, en daarmee de motor van de Nederlandse handel, in elkaar zakte. Dat was het resultaat van het verhandelen van stedelijke ambten tussen de regentenfamilies, dat het forse honorarium werd opgestreken en dat het feitelijke werk werd uitbesteed aan zetbazen, wat eind zeventiende eeuw al was begonnen. ‘Op die manier ontstond er in de meeste Nederlandse steden een dikke korst van nepfuncties, uitgevoerd door leden van een gesloten, semi-ambtelijke elite die elkaar allemaal de hand boven het hoofd hielden.’ Deze situatie doet sterk herinneren aan de manier waarop Leo Prick de ons-kent-ons-cultuur en de banencarrousel in onderwijsland beschrijft. De analyses van Verbrugge, Weggeman, Mak en Prick hebben de gemeenschappelijke diagnose dat er op alle fronten sprake is van een enorme geringschatting van het belang van vakmanschap. Er is, zoals Mak het treffend uitdrukt, sprake van een ‘groeiende korst van gewichtigdoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast, die parasiteert op winst en rendement, die ons, uitvoerders, het leven steeds zuurder maakt, de nieuwe nomenklatoera, de arrogante regentenklied van deze tijd’.

#### DISTINCTIEDRANG

De cijfers wijzen inderdaad op zo'n nomenklatoera. In 2001 verscheen het proefschrift van Paul de Beer *Over werken in de postindustriële samenleving*. Daarin wordt een aantal mythen over de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt ontkracht. Eén van de meest opvallende en interessante uitkomsten van De Beers onderzoek is dat er in de afgelopen 25 jaar maar in betrekkelijke mate sprake is geweest van een diensteneconomie. De grote winnaars zijn 'de administratieve beroepen', de 'wetenschappelijke en andere vakspecialisten' en de 'beleidvoerende en hogere leidinggevende functies'. Hun aandeel in het totale arbeidsvolume dijde uit van 31 procent in 1973 tot 44 procent in 1998. Hun absolute aantal verdubbelde ruimschoots van 1,4 miljoen naar 3,1 miljoen personen. Enkele kenmerkende grote groeiers zijn economen, accountants en juristen, van 25.000 in 1973 naar 140.000 in 1998, managers en staffunctionarissen ('Beleidvoerende en hogere leidinggevende functionarissen', in de CBS-terminologie) van 140.000 naar 390.000, secretaresses (van 120.000 naar 180.000), statistici, wiskundigen, systeemanalisten en dergelijke, van 22.000 naar 203.000. In de woorden van De Beer gaat het hierbij steeds 'om soorten werk die niet direct bijdragen aan de productie van goederen en diensten, maar alleen indirect, doordat zij de "echte" productiemedewerkers en dienstverleners in staat stellen een grotere productie te realiseren'. De Beer stelt vast: 'Hoe groot de werkelijke waarde van dergelijke activiteiten is, is moeilijk vast te stellen. Niettemin gaat het doorgaans om hooggewaardeerde werkzaamheden, waar een overeenkomstige beloning tegenover staat, zowel in financiële zin als qua status. In het algemeen geldt zelfs dat werk hoger wordt gewaardeerd naarmate het verder afstaat van de werkelijke productie.'<sup>13</sup> Die laatste zin is intrigerend. Het gaat dus om werk dat vooral is ingegeven door distinctiedrang, om te laten zien dat men verschilt van mensen die (daarom) een stapje lager staan. Het is de opmars van een nieuwe klasse 'symboolanalisten', zoals de Amerikaanse econoom Robert Reich hen heeft gedoopt.

De Beer verwijst naar onderzoek van prof. De Grip die de sterke groei van de hogere leidinggevende beroepen in de jaren tachtig karakteriseerde als een 'managementhause'. In de jaren negentig breidden soortgelijke werkzaamheden zich geleidelijk uit naar de lagere echelons: op de managershause volgde de 'adviseurhause'.<sup>14</sup> Dit kwam tot uitdrukking in een sterke groei van beroepen als accountants, organisatiedeskundigen, sociaal-wetenschappelijke onderzoekers en activiteitenbegeleiders en medewerkers arbeidsbemiddeling.<sup>15</sup> Hoewel daarover geen cijfers beschikbaar zijn, heeft het er alle schijn van dat ook in tal van andere beroepsgroe-

pen (variërend van leerkrachten tot winkelpersoneel en van verpleegkundigen tot administratief medewerkers) de werktijd die wordt besteed aan vergaderen, overleggen en nota's schrijven en lezen, fors is toegenomen.

De Beer geeft geen antwoord op de vraag hoe deze verschuiving van echt werk, waarvan je de productiviteit in goederen en geld kunt meten, naar 'het verplaatsen van lucht' (om het even wat boud te zeggen) valt te verklaren. Hoe het ook zij, deze verschuiving laat wel zien dat de diagnose dat er sprake is van een nieuwe nomenklatoera empirisch kan worden gestaafd. Dat de managers de professionals ook demotiveren blijkt uit onderzoek. Zo meldt Sprenger bijvoorbeeld: 'De grootste demotiverende invloed op medewerkers oefent de dichtstbijzijnde superieur uit. Er is geen andere voor de onderneming relevante factor die sterker demotiveert. Zelfs andere onderzoeken die (...) ook nog de positief "motiverende" invloed van de superieur naar voren trachten te brengen, ramen het demotiverende aandeel toch wel drie tot vier keer zo hoog. In de door mij uitgevoerde onderzoeken werd de factor "relatie met de naaste superieur" in totaal in 56% van alle gevallen bepaald door demotivatie'.<sup>16</sup> En in deze uitgave blijkt uit empirisch onderzoek van Steijn dat de onvrede met het management in de publieke sector aanzienlijk toenam: bijna 22 procent van degenen die in 2001 van baan zijn veranderd, gaf 'onvrede met het management' als belangrijkste vertrekmotief aan. En een onderzoek naar arbeidssatisfactie, personeelsbeleid en mobiliteit in het onderwijs concludeert: 'Werknemers in het onderwijs zijn vrij ontevreden over het management. Dat geldt vooral in het voortgezet onderwijs, de bve-sector en het hoger onderwijs'.<sup>17</sup>

#### OMSLAG IN BEDRIJFSLEVEN?

Het succes van het boek van Henry Mintzberg, *Managers, not MBA's*,<sup>18</sup> lijkt erop te wijzen dat men in het bedrijfsleven zo langzamerhand iets wijzer aan het worden is. Zoals Weggeman stelt heeft men bij bijvoorbeeld Shell en Philips herontdekt dat vakmanschap cruciaal is voor de lange termijn. Dat CEO's zonder enige inhoudelijke kennis het bedrijf leiden, begint 'uit' te raken. Ook is het belang van onafhankelijke controle en van de beroepsethiek van de accountant bijvoorbeeld herontdekt na de enorme schandalen met Enron, Parmalat, Shell en Ahold. De accountant als onafhankelijke professional met zijn eigen missie en beroepsethiek, was als uitvoerder ondergeschikt gemaakt aan de (winst)doelstellingen van de grote bedrijven. De accountants hebben door schade en schande ontdekt dat de naam van hun beroepsgroep te grabbel wordt gegoooid, als zij niet onafhankelijk en betrouwbaar zijn en niet handelen in overeenstemming met hun



beroepsethiek. Voordat deze les werd geleerd moest overigens eerst Arthur Andersen met 80.000 werknemers te gronde gaan. Het is echter veel te vroeg om te spreken van een echte omslag. Uit het interview in deze bundel met Harry Starren, directeur van het opleidingsinstituut De Baak van VNO-NCW blijkt dat niet alleen politici, maar ook werkgevers nog met heel veel draden vastzitten aan het oude industriële denken. Kenmerkend daarvoor is dat organisaties worden ingericht als ontmoedigende dwangsystemen, waar mensen gedehumaniseerd worden, letterlijk onpersoonlijk en functioneel gemaakt. En uit de bijdrage van Ruël blijkt dat de positie van *Human Resource Management* binnen bedrijven nog uitgesproken zwak is. Filosofie daarvan is nu uitgerekend dat betrokken personeel de doorslaggevende factor is voor het succes van de organisatie. Het is een teken aan de wand dat Ruël concludeert dat de HRM'er binnen bedrijven en organisaties niet de erkenning krijgt die hij of zij wenst. En dat terwijl uit onderzoek blijkt dat 'gericht sturen met en op personeel loont'. Hij verwacht dat de HRM'er altijd de makke zal blijven houden te moeten opboksen tegen de financieel-bedrijfseconomisch georiënteerde, vaak ook op korte termijn gerichte boventoon in de top van de profitorganisaties, maar ook meer en meer in non-profit-organisaties.

#### OMSLAG IN POLITIEK?

In het kabinetsbeleid lijkt recent een omslag aan de gang te zijn. Onlangs is het rapport *Bewijzen van goede dienstverlening* van de WRR verschenen.<sup>19</sup> Op 11 april jl. heeft het kabinet zijn reactie naar de Kamer gestuurd.<sup>20</sup> De les die het kabinet uit het rapport trekt, is: 'Voor de rijks-overheid betekent dit in de eerste plaats dat de professionals zowel het vertrouwen als de ruimte moeten krijgen hun werk goed te doen; de mensen voor de klas, aan het bed en op de straat. Dat is een cultuuromslag in het denken van beleidsmakend Nederland. Het kabinet is al voortvarend aan de slag met grote dereguleringsoperaties en acties ter vermindering van de administratieve lasten voor burgers en bedrijven. Dit zal verbreed worden naar een stevige vermindering van regels en administratieve lasten voor instellingen. De omslag van een cultuur van wantrouwen naar vertrouwen is noodzakelijk.' 'Het kabinet hecht eraan te benadrukken dat de beoogde transformatie van wantrouwen naar vertrouwen niet alleen gevolgen heeft voor beleidsmakers, uitvoerders en toezichthouders. Het heeft ook gevolgen voor de politieke aansturing. Als wij daadwerkelijk ruimte willen laten aan en vertrouwen hebben in de uitvoerders, vereist dat van ons allen – zowel de regering als het parlement – de ambitie om ons te beheersen en terughoudend te zijn met nadere regelgeving, ver-

antwoordingsplichten en toezichtconstructies. Dat is de uitdaging waar wij allen de komende jaren voor staan.’

In de begeleidende brief signaleert minister Pechtold dat de boodschap die uit het rapport van de WRR naar voren komt, niet op zichzelf staat. Eerder al wezen het Sociaal en Cultureel Planbureau, de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling in zijn rapport *Bevrijdende Kadens*, de Algemene Rekenkamer in haar rapport *Tussen Beleid en Uitvoering* en de WRR zelf in *De toekomst van de nationale rechtsstaat*, op de noodzaak de uitvoering van beleid centraal te stellen. Pechtold stelt dat het kabinet de urgentie van deze analyse onderstreept.

Kortom, er is in het kabinet enthousiasme voor meer vertrouwen en ruimte voor professionals. Wij zijn echter bepaald niet zo optimistisch dat dit vertrouwen en die ruimte er ook werkelijk zullen komen en we zijn niet de enigen. De vice-president van de Raad van State, Tjeenk Willink, is door de wol geveerd: hij bepleit al sinds 1985 ‘meer ruimte voor uitvoerders van het beleid’. Onlangs deed hij dat weer in dit blad: ‘Bij alles wat de overheid wil doen, moet telkens weer leidend zijn: helpt dit de uitvoerders om problemen op te lossen?’<sup>21</sup> Volgens Tjeenk Willink is het langzamerhand mode geworden dat ook algemeen te onderschrijven, ‘maar het stemt toch wel somber dat er op dat vlak eigenlijk zo weinig verandert. Er is eerder sprake van meer regels, meer controle. Ook in 1985 deelde iedereen wel min of meer mijn analyse over de kloof tussen beleidsvormers en uitvoerders. Men heeft zich bij de verzelfstandigingoperaties daarna kennelijk niet gerealiseerd dat verzelfstandiging van uitvoerende diensten niet automatisch aan het dichten van die kloof zou bijdragen. (...) Op de departementen kent men de concrete problemen van de uitvoerders vaak niet. Dat veranderen is een hels karwei. Het betekent namelijk dat anderen, de uitvoerders, deskundig zijn. Het betekent ook dat beleidsposities en prestaties op het spel komen te staan. Het betekent tenslotte risico te durven nemen’. Veelbetekenend was wat Pauline Meurs, één van de auteurs van het WRR-rapport, opmerkte in een lezing op de eerste werkconferentie. Zij constateerde dat het pleidooi van het rapport massaal was omarmd. Dat was natuurlijk fijn, maar gaf ook te denken... Zij opperde dat het enthousiasme ‘misschien te maken heeft met het lastige verschil tussen wat wij in het waarden- en normenrapport hebben genoemd het zeg-gedrag en het doe-gedrag. Zeg-gedrag is makkelijk, dat doen wij volop. Doe-gedrag daarentegen is veel lastiger. En voor alle duidelijkheid: veel zeg-gedrag leidt niet vanzelf tot doe-gedrag. Daar is er meer voor nodig. Daar is vooral voor nodig de bereidheid om oude routines los te laten en een eigen positie te kiezen. Iedereen is het er bijvoorbeeld over eens dat er minder op incidenten moet worden gestuurd. Politici, professionals, ambtenaren en bestuur-

ders zijn het hierover roerend met elkaar eens en toch is de praktijk steeds weer dat incidenten de boventoon voeren, van invloed zijn op het beleid en in belangrijke mate de beeldvorming over de sector bepalen'.<sup>22</sup>

Meurs geeft zelf al een goede illustratie hoe moeilijk het blijkt de boodschap anders dan verbaal te verinnerlijken: 'Een paar weken geleden heb ik een lezing gehouden bij een door het ministerie van Sociale Zaken gehou-

*De vice-president van de Raad  
van State, Tjeenk Willink,  
bepleit al sinds 1985  
meer ruimte voor  
uitvoerders van het beleid*

den conferentie over sturen op prestatie-indicatoren in de uitvoering. Ik was verrast over dit verzoek, ons rapport is immers zeer kritisch over het nut en de bruikbaarheid van prestatie-indicatoren. Een eenzijdig gebruik ervan leidt tot een dictatuur van de middelmaat en tot een fixatie op meetbare output. Maar,

zo werd mij verzekerd, dat was juist goed voor de discussie. Op de dag zelf begon minister De Geus met een vlammend betoog over de mogelijkheden en voordelen van sturen op prestaties en hoe belangrijk het is om deze aanpak zonder meer te omarmen. Ik hield mijn zeer kritische verhaal met een grote lijst valkuilen en perverse effecten van sturen op prestaties. Na afloop bedankte hij mij met de toevoeging: "Het is goed dat onze verhalen geheel in dezelfde lijn liggen".<sup>23</sup>

Dit voorbeeld is bepaald niet bedoeld om minister de Geus te brandmerken. Ook betoogd kan worden dat de onduidelijkheid aan de wrr zelf te danken is, omdat de aanbevelingen in het rapport rijkelijk vaag blijven, zoals Frank van den Heuvel betoogt in zijn bespreking van het rapport in deze uitgave. Hoe het ook zij, het pessimisme van 30 jaar ervaring van Tjeenk Willink is ook nu nog volop relevant.

#### NA DE LERAAR, NU DE HUISARTS?

Op hetzelfde moment dat het kabinet de omslag van een cultuur van wantrouwen naar vertrouwen bepleit, lijkt het maatregelen te nemen die het tegendeel inhouden. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan de plannen van minister Hoogervorst met de huisartsen. Net als in de samenleving verschillen daarover de meningen ook in de cdv-redactie. De tegenover elkaar staande opvattingen zijn te vinden in het debat Pessers versus Klink, direct na dit artikel. Pessers stelt dat het vergaande gevolgen heeft voor de huisarts dat het kabinet deze onder regie van de zorgverzekeraars gaat plaatsen. Deze commerciële regulering gaat gepaard met standaardisering, protocollisering en bureaucrativering van de huisartsengenees-

kunde. Wantrouwen is volgens Pessers het sleutelwoord van deze gehele operatie. Wantrouwen in een beroepsgroep die, dankzij haar traditie van kwaliteit en integriteit, bij uitstek een groot vertrouwen onder de bevolking geniet. Op deze manier wordt haars inziens het historisch en sociaal unieke huisartsenberoep ondermijnd. Wat Pessers betreft is het een tragisch voorbeeld van de sociale schade die een openbaar bestuur dat in de ban is van managementsdenken, aanricht. Klink daarentegen betoogt dat de vrees van Pessers ongegrond is. Zijns inziens bevat het nieuwe bestel voldoende waarborgen voor professionaliteit en beroepstrots, en zijn een zelfstandig medisch-deskundig oordeel en dito werkwijze gegarandeerd. Het beleid is volgens hem in het geheel niet ingegeven door wantrouwen jegens de huisartsen, maar door zorgen over kwesties als: Hoe houden we de gezondheidszorg toegankelijk en betaalbaar voor iedereen? Hoe vermijden we een tweedeling waarbij de rijkere uitwijken naar het buitenland, terwijl hier de wachtlijsten toenemen? Hoe vangen we de vergrijzing op? Hoe kunnen we de keuzevrijheid van verzekeren en patiënten vergroten? Dat waren de vragen die aan de herziening van het zorgstelsel ten grondslag lagen en niet een of ander wantrouwen jegens artsen en andere zorgaanbieders. Het debat Klink/Pessers is onbeslist en de conclusie wordt aan de lezer overgelaten. Wat wel duidelijk is, is dat in Den Haag inmiddels openlijk erkend wordt dat men lange tijd te weinig oog heeft (gehad) voor uitvoerder en professionals. Ook is duidelijk dat sterk geplande en gestuurde manieren van veranderen lange tijd de favoriete methode waren van organisatieadviseurs binnen en buiten de overheid, maar dat uit onderzoek gebleken is dat slechts in 24% van de gevallen daarmee succes wordt geboekt (zie de bijdrage van Boonstra). Dat is keer op keer gebleken in het onderwijs. Dat afschrikwekkende voorbeeld zou ertoe moeten leiden dat bij grote stelselherzieningen het belang van motivatie en beroepseer terdege wordt meegewogen. Of dat op dit moment al voldoende gebeurt is de vraag.

#### DE KLOOF MET DE BURGER ALS PROFESSIONAL

Politici lijken nog ook nu nog onvoldoende door te hebben dat schoffering van professionals tegelijkertijd schoffering van burgers en kiezers is. Daarom is het ijdele hoop dat wanneer de gekozen burgemeester zal worden ingevoerd, de kloof tussen burgers en politici is weggenomen. Het is een grote beoordelingsfout dat het probleem van de onvrede en de onrust onder professionals wordt overgelaten aan partijen als sr.<sup>24</sup> Misschien beschouwen de andere partijen het als een 'extreem links' vakbondsthema? Het zal PvdA, CDA, VVD en D66 echter flink gaan opbreken als zij

daarin niet snel verandering brengen. Net zoals de burger veel mondiger is geworden, zijn professionals dat ook. En zonder gemotiveerde en gewaardeerde vakmensen kunnen de nijpendste problemen niet adequaat worden aangepakt, zoals het tekort aan innovatie en de krimp van de economie. Van PvdA, vvd en D66 is die blindheid misschien nog wel te begrijpen. Liberalen voelen, net als de sociaal-democraten, zich erg aangetrokken tot het primaat van de politiek. Dat kwam treffend naar voren in een interview waarin minister Hoogervorst zei: 'Het is fantastisch om aan de knoppen te zitten. Ik ben nog steeds verbaasd dat als ik iets besluit, het dan ook daadwerkelijk gebeurt. Daar kijk ik met verwondering naar.' Lachend: 'Ik heb vaak fantasieën dat ik Nederland vier jaar lang per decreet mag regeren. Hoe ons land er dan uit zou zien? Beter!'.<sup>25</sup> In dat verband is het niet verbazingwekkend dat de vvd nu het voortouw neemt bij de verschuiving naar gekozen leiders met een sterk mandaat, zoals een gekozen burgemeester en een gekozen premier.

Bij het CDA daarentegen bestaat vanouds veel respect voor tradities, voor eigen verantwoordelijkheid van mensen en dus ook van professionals. De andere ideologische benadering van het CDA wordt meteen duidelijk met een citaat van Piet Hein Donner: 'Voor één ding zullen we ons moeten hoeden: meegaan in de concepten van het primaat van de politiek en het uitspreken van de banvloek over ieder die, en ieder orgaan dat nog voor zichzelf denkt.'<sup>26</sup> De CDA-geleding in het kabinet en de kamerfractie volgt

*Politici lijken niet door  
te hebben dat schoffering  
van professionals schoffering  
van burgers en kiezers is*

deze filosofie ongetwijfeld op een aantal punten. Bijvoorbeeld op onderwijs worden destijds van bovenaf doorgedrukte veranderingen in het voortgezet onderwijs op een subtiele manier teruggedraaid door minister van der Hoeven.

Daarnaast sleutelt ze enigszins aan

het niveau van de PABO's en heeft ze milde kritiek geuit op de mode in het HBO om alles in de sleutel van 'competenties' te zetten (Prick gaat daar in dit nummer veel verder in). Tenslotte zet ze de *lump-sum*-financiering van het basisonderwijs stevig door en komen er geen nieuwe van bovenaf aangejaagde structuurveranderingen in het basis- en voortgezet onderwijs. In dezelfde geest past ook dat minister Donner het idee van de maatschappelijke onderneming een plek wil geven in het Burgerlijk Wetboek. Dat is een nieuwe rechtspersoon die instellingen op terreinen als zorg, onderwijs of volkshuisvesting veel minder afhankelijk moet maken van overheidscontrole en overheidsbemoediging. Deze rechtspersoon wordt voorgesteld omdat de overheid 'bij het waarborgen van financiële toegankelijkheid, bij

de bereikbaarheid en bij de bewaking van de deugdelijkheid van diensten die instrumenten dient te kiezen die het meest bijdragen aan het zelforganiserende vermogen van mensen, aan hun vermogen elkaar te inspireren en te corrigeren'.<sup>27</sup> Ondanks dat het CDA dus regelmatig handelt in de geest van het primaat van de samenleving, is dat onvoldoende zichtbaar.

#### RENAISSANCE VAN BEROEPSEER

Tegen de beschreven achtergrond van verwaarlozing van vakmanschap en beroepseer moet de oproep om harder en meer te werken geplaatst worden. Den Haag wil, in samenwerking met de werkgevers Nederlanders motive-

*Intellectueel, cultureel  
en moreel kapitaal  
doen er in de moderne tijd  
steeds meer toe*

ren langer en meer te werken. Het is de oude reflex in Nederland om die motivatie vooral te zoeken in financiële prikkels en het voorspiegelen van apocalyptische scenario's. Zo vindt men geen aansluiting bij de zeer sterke culturele onderstroom dat mensen op zoek zijn naar kwa-

liteit in hun werk, naar meer vrijheid en verantwoordelijkheid, en beseft men volstrekt onvoldoende dat men het wantrouwen en de betutteling zat is. Intellectueel, cultureel en moreel kapitaal doen er in de moderne tijd steeds meer toe. Het voornaamste kapitaal bestaat vandaag de dag uit datgene wat individuele personen weten, kunnen, aanvoelen en waarmaken. Het immateriële arbeidsethos moet niet voortdurend verdacht worden gemaakt. Het is namelijk bepaald niet soft. Wanneer werknemers hoge ambities hebben, dan willen en mogen zij ook worden aangesproken op de realisering daarvan. Het gaat er vooral om dat hun aspiraties serieus worden genomen. Dat biedt zeker kansen voor een renaissance van beroepseer en beroepstrots op verschillende fronten. Zoals Verbrugge stelt, impliceert eergevoel dat iemand ernaar streeft eervol te handelen en daarin ook door anderen te worden erkend. Daarbij stelt iemand objectieve eisen aan zijn eigen doen en laten, om in de ogen van zichzelf en anderen iets voor te stellen. Het gaat om hoge eisen die zijn geworteld in zelfrespect.

Om daarvoor de weg vrij te maken is het afzweren van de oude ingesleten gewoonten misschien wel het allerbelangrijkste. We moeten in Nederland opruiming houden in het enorme arsenaal aan demotiverend 'gereedschap': stop met steeds weer opnieuw openlijk te twijfelen aan de arbeidsmoraal, stop de kwaliteit van arbeid uitsluitend af te meten aan doelmatigheid, stop met het geloof in de heilzaamheid van permanente reorganisaties, stop politieke stelselwijzigingen zonder medezeggenschap

of betrokkenheid van de professionals, stop met het vermenigvuldigen van regels, procedures en formulieren die ten koste gaan van de tijd die aan het echte werk kan worden besteed. Professionals moet weer voluit de kans gegeven worden hun persoon te verbinden met hun vak en vakdeskundigheid, zodat ze ‘naar eer en geweten’ kunnen werken. Verzwakte beroepsgroepen moeten niet nog verder worden ontzield door het demotivatierenaal erop los te laten, maar van binnenuit weerbaar worden gemaakt.

Dit is geen pleidooi voor professionals die een machtspositie opbouwen en zich arrogant afschermen van elke maatschappelijke invloed. Hutschemaekers en De Bruijn waarschuwen terecht tegen dat gevaar. Beroepseer gaat als het goed is niet alleen gepaard met door de beroepsgroep zelf gedragen en onderhouden beroepsethiek en kwaliteitspeil, maar ook met de bereidheid tot transparantie en responsiviteit. Herwonnen zelfrespect zal niet alleen leiden tot betere kwaliteit (en de zo vurig gewenste ‘productiviteit’), maar ook tot respect van cliënten, patiënten en leerlingen. Dat is cruciaal nu 14 procent van de Nederlandse werknemers te maken krijgt met intimidatie, de op één na hoogste score in Europa.<sup>28</sup>

Gaan investeren in beroepseer en vertrouwen is een culturele omslag van jewelste. Die is beslist niet zonder pijn voor politici, bestuurders of bijvoorbeeld belangengroepen te maken. Zo stelt Hutschemaekers in deze bundel dat we in een systeem zitten waarin burgers en samenleving hun verantwoordelijkheid en risico’s — via de politiek — afschuiven naar professionals. Zijns inziens kunnen we ons niet of nauwelijks op een democratische manier uit die klem wurmen. Misschien moeten we eerst op een soort catastrofe uitkomen, om weer vaste grond onder de voeten

*Beroepseer is niet iets  
van het verleden, maar van  
de toekomst*

te krijgen, zo oppert hij. Radicale oplossingen zijn recent voorgesteld door de Raad voor Economische Adviseurs, een adviesorgaan van de Tweede Kamer. Zij stellen: ‘Zonder een trendbreuk zal een steeds groter deel van onze beroepsbevolking

zich bezighouden met het uitvaardigen van regels, met het bestuderen en implementeren van deze regels, met het voldoen aan opgelegde informatieverplichtingen en tenslotte met het verwerken van de verkregen informatie’. Zoals we beschreven hebben is die trend de afgelopen jaren al zichtbaar geworden. Zij stellen onder andere voor om de Ministeries van Landbouw en Economische Zaken te laten verdwijnen. En volgens hen is het Ministerie van Onderwijs zelfstandig niet in staat het proces van regelgeving te doorbreken en moet het door een ingreep van buitenaf hiertoe gedwongen worden. Voor alle ministeries geldt dat ze verlamd worden in

terugdringing van regels door ambtelijke betrokkenheid en belangengroepen die regels in stand willen houden.<sup>29</sup>

Politieke partijen zijn jaren geleden van buitenaf gedwongen het multi-culturele drama op de agenda te zetten. Jarenlange miskenning van zorgen en het overschreeuwen van problemen van gewone burgers door een politiek correcte elite, heeft geleid tot een enorm ressentiment waarmee politici nog dagelijks worstelen. Het al decennia lang negatief afschilderen en benaderen van het immateriële arbeidsethos, en het beschouwen van beroepseer als restfactor frustrereert het werken in Nederland. Willen we een tevreden en welvarend Nederland, dan moeten we zo snel mogelijk de aspiraties en ambities van werknemers serieus nemen. Beroepseer is niet iets van het verleden, maar van de toekomst.

*Noten*

- 1 Joffre Dumazedier, *Vers une civilisation du loisir?* Paris 1962.
- 2 FNV Bondgenoten, *Is Nederland lui? Of is men in Den Haag lui in het denken?* Utrecht 2004
- 3 Reinhard Sprenger, *De motivatiemythe*. Pearson Education Uitgeverij 2001 (oorspr. Duitse uitgave 1991), p. 32. Dit boek zou verplichte literatuur moeten zijn voor politici, bestuurders, managers en adviseurs.
- 4 Ibidem, p. 32.
- 5 Ibidem, p. 33.
- 6 FNV-brochure, zie noot 2.
- 7 Het aantal startende ondernemers in Nederland is nog nooit zo groot geweest als het afgelopen jaar. Uit cijfers van de Vereniging van Kamers van Koophandel (vkk) blijkt dat er in 2004 65.000 beginnende ondernemers zijn bij gekomen. Dat is een stijging van 11.000 ten opzichte van 2003.
- 8 Zie het essay van Korver in deze bundel.
- 9 Dat blijkt uit onderzoek waar Sprenger in zijn boek naar verwijst, p. 48.
- 10 Jelle Visser & Anton Hemerijck, *Een Nederlands mirakel*. Amsterdam 1998, p. 182.

- 11 Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2002
- 12 Zie Van Veen in deze bundel.
- 13 Paul de Beer, *Over werken in de post-industriële samenleving*. SCP, Den Haag 2001 (p. 335-337)
- 14 A. de Grip & J. van Loo, Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 16 (2000) 1, p. 6-17.
- 15 Zie ook Jaap Peters & Judith Pouw, *Intensieve Menshouderij. Hoe Kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam 2005. Zij halen uit recente CBS-gegevens dat de afgelopen negen jaar het aantal managers met maar liefst 75% is toegenomen.
- 16 Sprenger, zie noot 3, p. 216.
- 17 Sil Vrieling, 'Arbeidssatisfactie, personeelsbeleid en mobiliteit in het onderwijs'. Paper voor de 31ste Onderwijs Research Dagen, Nijmegen, juni 2004.
- 18 Henry Mintzberg, *Managers, maar dan echte. Over de zachte praktijk van het managen en de vorming van managers*. Scriptum Management, Schiedam 2004.
- 19 Zie de uitvoerige bespreking hiervan door Frank van den Heuvel in deze bundel.



- 20 Brief van A. Pechtold, minister voor Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties, aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, Den Haag, 11 april 2005.
- 21 'Politici hebben hun eigen functie verwaarloosd'. Interview met Tjeenk Willink door Ab Klink. In *De staat en de straat*, CDV Winternummer 2003, p. 20-29.
- 22 Lezing Pauline Meurs, startconferentie 'Goede diensten, publieke zaak'. Den Haag, 30 maart 2005.
- 23 Ibidem.
- 24 De SP heeft niet alleen de onvrede over Europa op tijd herkend, maar slaagt er ook steeds beter in de onvrede onder professionals in de zorg onder woorden te brengen en te mobiliseren.
- 25 *De Volkskrant* zaterdag 7 mei 2005. Intussen heeft minister Hoogervorst in de Kamer spijt betuigd over deze uitspraken. 'Ik ben dom geweest', zo heeft hij gezegd in de Kamer, volgens *de Volkskrant* van 26 mei. Volgens de minister hebben zijn uitlatingen escalerend gewerkt. In de protesten van de huisartsen werden deze uitspraken aangehaald om te illustreren dat de minister niet deugde en alleen uit was op macht.
- 26 'In gesprek met Piet Hein Donner', in *Christen Democratische Verkenningen* 99/5, p. 20-21.
- 27 Zie *Investeren in de Samenleving. Een verkenning naar de missie en positie van de maatschappelijke onderneming*. Wetenschappelijk Instituut voor het CDA 2005, p. 94.
- 28 FNV-brochure, zie noot 2.
- 29 'Schaf een aantal ministeries af, verlaag de lasten', *NRC Handelsblad* 24 mei 2005.

# Afbraak van het huisartsenberoep?

---

*Dorien Pessers & Ab Klink in debat*

*Wat zijn de gevolgen van de zorgstelselherziening voor de huisarts? Zijn de plannen van minister Hoogervorst een ramp voor het huisartsenberoep? Of maken deze juist toegankelijke en betaalbare gezondheidszorg mogelijk?*

## *Wantrouwen minister Hoogervorst fnuikend voor huisarts*

---

door *Dorien Pessers*

---

Redactielid CDV en hoogleraar rechtssfilosofie aan de VU

NEDERLAND KENT een — internationaal gezien — uniek systeem van huisartsengeneeskunde. Huisartsen werken goed en goedkoop. Door hun laagdrempelige toegankelijkheid kunnen ziektes en kwalen snel worden opgespoord. Het kostenbesparende effect van deze poortwachtersfunctie is evident. De kosten van de huisartsenzorg zelf maken slechts drie procent van het budget van Volksgezondheid uit. Huisartsen vormen bovendien een schoolvoorbeeld van de kwaliteit die het vrije beroep kan hebben. De beroepsethiek is krachtig ontwikkeld. Er bestaat een lange en succesvolle traditie van zelfregulering. De vakbekwaamheid wordt in stand gehouden en bevorderd door een intensief systeem van permanente bijscholing. Collegialiteit is vanzelfsprekend. Inkomensverschillen tussen huisartsen zijn gering. Mede door deze autonomie bestaat onder huisart-

sen over het algemeen een hoge mate van beroepsvreugde en beroepseer. Dankzij deze kwaliteitsfactoren bestaat bij de bevolking bovendien een groot vertrouwen in de huisartsen.

Maar aan deze sociaal zo belangrijke praktijk lijkt binnenkort een einde te komen. Want ook de huisartsen worden onderworpen aan sturing op prestaties volgens prestatie-indicatoren. En hier liggen valkuilen en de perverse effecten voor de hand.

Strekking van de stelselwijziging die Minister Hoogervorst per 1 januari aanstaande wil invoeren is de commerciële regulering van het huisartsenberoep onder regie van de zorgverzekeraars. Deze commerciële regulering gaat gepaard met standaardisering, protocollisering en bureaucratisering van de huisartsengeneeskunde. Het vertrouwen dat overheid en zorgverzekeraars in huisartsen hebben, is kennelijk zo gering dat zij onder permanente bewaking worden gesteld.

Zo worden artsen verplicht elk consult, elke diagnose, elke verrichting, elk recept nauwgezet te registreren en aan te leveren aan de zorgverzeke-

raars. Recepten voor de apotheek moeten bovendien de diagnose bevatten, opdat ook de apotheker de arts kan controleren. In opdracht van de zorgverzekeraar moet de huisarts bovendien jaarlijks een *business plan* (!) ter goedkeuring

*Op deze manier wordt het historisch en sociaal unieke huisartsenberoep ondermijnd*

voorleggen. Ook moet hij elk jaar een jaarverslag opsturen met daarin de ziekte- en sterftcijfers in zijn praktijk, vergezeld van de maatregelen die de huisarts heeft genomen om deze cijfers naar beneden te brengen.

Deze jaarverslagen worden door de zorgverzekeraars geanalyseerd en beoordeeld op kwantiteitscriteria. Wie zo goedkoop mogelijk produceert, kan op extra honoraria rekenen. Goedkoop produceren is mogelijk door zogenaamde praktijkassistenten aan te stellen die, waar mogelijk, het werk van de huisarts overnemen.

De daardoor vrijgekomen tijd zal de huisarts-ondernemer hard nodig hebben voor de vele onderhandelingen die hij met de verschillende zorgverzekeraars moet voeren. Per patiënt moet hij bijhouden wie waarvoor verzekerd is. Uitbesteding van die onderhandelingen aan de beroepsgroep is verboden. Want de invoering van de marktwerking ook in de eerstelijnsgezondheidszorg, verbiedt immers kartelvorming.

Wat zijn de voorzienbare gevolgen van deze stelselwijziging?

- \* Concurrentie en rivaliteit doen hun intrede in een beroep dat zich altijd door collegialiteit heeft onderscheiden. De huisartsen die in de ogen

van de zorgverzekeraars het beste presteren, verdienen het meest. De reputatie van huisartsen wordt niet meer bepaald door de zorg- en kwaliteitseisen van de medische beroepsgroep, maar door de financiële criteria van de zorgverzekeraars. Op oneigenlijke gronden ontstaat er een hiërarchie onder artsen.

- \* De huisarts wordt een manager die achter een *control panel* alle verrichtingen van de praktijkondersteuners controleert, coördineert en administreert, en met deze gegevens permanent de computers van de zorgverzekeraars voedt. Het behoeft geen betoog dat deze managementstaken ten koste zullen gaan van de tijd die de arts aan zijn patiënten kan besteden. De kwaliteit van de gezondheidszorg zal er dan ook niet op vooruit gaan.
- \* De dolgedraaide administratieplicht zal de huisarts demotiveren. Hij is immers niet opgeleid voor manager en ambieert zo'n functie ook niet. De menselijke maat wordt weggeperst uit het beroep en uit de contacten met de patiënten. De arts die weinig tijd aan zijn of haar patiënten besteedt, verdient het meest. Fraude ligt voor de hand. Waar huisartsen nu nog vaak afzien van declaraties van consulten, telefoontjes of simpele verrichtingen – omdat zij die *en passant* meenemen – zal in de toekomst elk akkefietje als medische verrichting worden gedeclareerd.
- \* Het wantrouwen jegens en de bevoogding en controle van de huisarts zullen de autonomie, de arbeidsvreugde en de beroepsethiek ondermijnen. Niet alleen de huisartsen zelf, ook de patiënten zullen daarvan de dupe zijn.

Wantrouwen is het sleutelwoord van deze gehele operatie. Wantrouwen in een beroepsgroep die, dankzij haar traditie van kwaliteit en integriteit, bij uitstek een groot vertrouwen onder de bevolking geniet. Op deze manier wordt het historisch en sociaal unieke huisartsenberoep ondermijnd. Het is een tragisch voorbeeld van de sociale schade die een openbaar bestuur dat in de ban is van managementsdenken, aanricht.

Wie wil lezen hoe de technocratische logica van de wetgever uitpakt in de geleefde werkelijkheid van de huisartsen, raadplege [www.devrijehuisarts.org](http://www.devrijehuisarts.org).

## *Beleid Hoogervorst geen bedreiging voor huisarts*

door *Ab Klink*

Redactielid CDV en directeur Wetenschappelijk Instituut voor het CDA

DORIEN PESSERS IS UITERMATE KRITISCH over de stelselherziening in de zorg. Impliciete boodschap van haar betoog is dat *a.* straks de zorgverzekeraar gegevens van de patiënt in handen krijgt gespeeld, *b.* dat de huisarts per consult op de vingers gekeken wordt om na te gaan of hij wel doelmatig en efficiënt met de middelen omgaat en *c.* dat de arts straks meer zit te administreren dan dat hij zijn eigenlijk werk doet.

Deze boodschappen kloppen alle niet. De verzekeraar krijgt geen medische gegevens over personen en geen inzicht in medische dossiers. De brief van de minister van 3 juni jl. is in dit opzicht overduidelijk. Wel is het zo dat artsen, voordat zij hun kosten declareren bij de patiënt of mogen doorsturen naar de zorgverzekeraar, in zeer algemene zin moeten aangeven wat voor soort verrichting plaatsvond. Dat gebeurt in zulke algemene bewoordingen dat het beroepsgeheim niet geschaad wordt. Overigens is dat declareren ook niets nieuws. Het gebeurt al decennia bij particulier verzekerden. De beroepseer en -vreugde van artsen, het in hen gestelde vertrouwen door patiënt en samenleving hebben daar nog nooit onder geleden, integendeel. Het College bescherming van persoonsgegevens heeft overigens aangegeven dat de nieuwe wet de privacy van patiënten niet schaadt. Een belangrijk signaal van dit doorgaans superkritische orgaan. Wantrouwen moet met zo'n oordeel toch weg te nemen zijn. (Anders is er sprake van halsstarrigheid.)

Wordt de huisarts straks per consult op de vingers gekeken? Al jaren maakt de arts een rekening op voor particulieren. De verzekeraar beoordeelt wel of de rekening aan de polisvoorwaarden voldoet, maar die hoeft zich er wel voor om op de stoel van de dokter te gaan zitten. Daarmee zet hij zijn reputatie op het spel. Hij zal ongenadig worden afgerekend door patiënten- en consumentenorganisaties. Bovendien is er geen arts die dat pikt. Ook zijn het de artsen die zèlf de medische protocollen bepalen en geen enkele arts die zich die kaas van het brood laat eten. De beschuldiging dat het straks de financiële criteria van de verzekeraar zullen zijn die de kwaliteit van de zorg bepalen en niet meer de medische maatstaven is

daarom misplaatst. De verzekeraar die zich in het hoofd haalt om op grond van zogenaamde sterfte- en ziektecijfers artsen aan te moedigen om maar wat minder aandacht aan de patiënt te geven, heeft een groot probleem. De suggestie dat die cijfers gecombineerd met beloningsverschillen tot beunhazerij zullen leiden, miskent de beroepstrots en -eer van artsen én verzekeraars en miskent daarnaast de zekeringen die er zijn in het nieuwe

*Sociaal beleid ligt aan  
de bron en oorsprong  
van de stelselherziening  
en niet wantrouwen*

stelsel. Zo kan — anders dan nu! — elke verzekerde jaarlijks van verzekeraar veranderen. In de nieuwe Zorgverzekeringswet is bovendien expliciet gesteld dat de inhoud en omvang van de onder de standaardpolis verzekerde zorgvormen mede worden bepaald door de geldende

stand van de wetenschap en van de praktijk en — bij het ontbreken van zo'n maatstaf — door wat in het betrokken vakgebied geldt als verantwoorde en adequate zorg. Knappe jongen die zich dan te buiten gaat aan een medisch gezien onverantwoorde aansturing. Pek en veren zullen zijn deel zijn. De professionele autonomie van de arts is wettelijk gewaarborgd.

Zal het verdwijnen van de contracteerplicht dan geen roet in het eten gaan gooien? Verzekeraars zullen dure artsen toch gaan mijden? Wat wil nu het geval. De contracteerplicht is al lang en breed opgeheven. Dat gebeurde al onder minister Borst. Van perverse sturing is sindsdien echt geen sprake geweest. Zit de arts straks zo veel te administreren en te boekhouden dat hij of zij aan het werk niet meer toekomt? Ook die voorstelling van zaken is onwaar. Ook nu al houdt een arts een patiëntendossier bij. Ook nu al is een aantal van die gegevens van belang voor de rekeningen die hij naar patiënten stuurt en voor zijn declaraties. Dat verandert niet. De Tweede Kamer kreeg de uitdrukkelijke toezegging dat alles in het werk wordt gesteld om de lastendruk tot een minimum te beperken.

Wat wel verandert is dat de nieuwe bekostiging — die overigens in deze vorm *op verzoek van de beroepsgroep* via de commissie-Tabaksblat tot stand is gekomen — ertoe leidt dat huisartsen eerlijker betaald worden. Ziekenfondspatiënten worden nu betaald op basis van een zogenaamd abonnement. Per verzekerde krijgt de arts een vast bedrag. Het meerdere verdient hij aan de particulier verzekerden waarvoor hij per consult betaald krijgt. Artsen met ziekenfondsverzekerden die door de bank genomen weinig bij hem langs komen, hebben het veel makkelijker dan artsen — met name in grote steden — wier patiënten over het algemeen meer zorgvragen hebben. Die plaatsen krijgen in het nieuwe stelsel voortaan meer geld. Zij hebben ook meer werk. Die onevenwichtigheid wordt recht getrokken. Wie het

zwaarder heeft, mag daarom ook meer omzetten. Ook dat hoort tot het honoreren van beroepseer. Het macrokader uitgaven huisartsenzorg wordt zelfs opgehoogd in het kader van deze nieuwe bekostigingsstructuur.

Wat ook verandert, is dat verrichtingen die artsen nu zelf doen, maar die strikt genomen ook door anderen kunnen gebeuren aan assistenten worden overgelaten. Bijvoorbeeld het geven van een griep prik, de preventie bij hart- en vaatziekten en het geven van dieetadviezen. Ik vermag niet in te zien wat daarmee mis is, integendeel. De kosten van de zorg zijn de afgelopen jaren gigantisch gestegen. De vergrijzing zal daar nog een extra impuls aan geven. Het is niet meer dan normaal en zelfs dringend geboden om goed met onze middelen om te gaan. Lukt ons dat niet dan loopt dat op den duur uit op flinke saneringen, omdat de zorg onbetaalbaar is geworden. Het pakket zal dan moeten versmallen, waardoor mensen minder zorg krijgen. De arts wordt overigens ook niet een Willie Wortel die achter een soort *control panel* zijn assistenten aanstuurt. Wel zorgt de praktijkondersteuning voor een taakverlichting van de huisarts. Een taakverlichting die hij niet in de portemonnee voelt want het honorarium blijft per verrichting hetzelfde als voorheen. Artsen verdienen via de taakverdeling dus niet eens minder, maar sparen wel tijd uit. Voor het huisartsentekort is dat dus prima.

In dat sociale beleid ligt de bron en oorsprong van de stelselherziening en niet in wantrouwen. Ik durf dat met 100% zekerheid te zeggen, omdat het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA mede aan de basis staat van deze herijking van de gezondheidszorg. De Tweede Kamerfractie ging hem daarin voor. Nimmer was wantrouwen ten opzichte van artsen of specialisten een motief. Die gedachte kwam niet eens bij de opstellers van de rapporten op. Wel waren het sociale motieven die ons ertoe dreven. Hoe houden we de gezondheidszorg toegankelijk en betaalbaar voor iedereen? Hoe vermijden we een tweedeling waarbij de rijkere uitwijken naar het buitenland, terwijl hier de wachtlijsten toenemen? Hoe vangen we de vergrijzing op? Hoe kunnen we de keuzevrijheid van verzekerden en patiënten vergroten? Dat waren onze vragen. De veronderstelling van Pessers dat we gedreven werden door wantrouwen ten opzichte van de medische stand is dus onjuist en gaat voorbij aan de ware motieven. In het nieuwe bestel zijn de waarborgen voor professionaliteit en beroepstrots, voor een zelfstandig medisch-deskundig oordeel en dito werkwijze onomstreden. Het is jammer dat er rook wordt gemaakt waar geen vuur is.

*Met dank aan Siem Buijs voor suggesties.*





---

*Motivaties & prestaties*

# Nederlandse werknemer 'vindt het allemaal wel best'

*Nederlandse werknemers blijken best tevreden over hun werk en zijn zeer 'baanvast'. Waar in het verleden vaak werd aangenomen dat tevreden medewerkers voldoende garantie boden voor succes, heeft recent onderzoek duidelijk gemaakt dat uitsluitend tevredenheid een onvoldoende graadmeter is.*

---

door *Ruud Jansen Venneboer*

---

Senior consultant, werkzaam bij ISR

SINDS 1974 meet het internationale onderzoeksinstituut ISR in Nederland de opinies van medewerkers binnen middelgrote en grote organisaties. Hierbij wordt onder meer gekeken naar de mate van voldoening die medewerkers krijgen van het werk dat ze doen, de mate waarin ze aangeven goed te worden geleid, hun algehele arbeidstevredenheid en andere gerelateerde werkaspecten. Recent is hieraan een belangrijke dimensie toegevoegd, namelijk de mate van betrokkenheid die een werknemer voelt bij zijn of haar werkgever. Behalve het inzichtelijk maken van de mate van betrokkenheid van medewerkers houdt ISR zich vooral bezig met onderzoek naar datgene wat binnen een organisatie betrokkenheid het meest nadrukkelijk beïnvloedt, en hoe betrokkenheid en (financiële) prestaties nadrukkelijk met elkaar verband houden. In deze bijdrage willen wij een poging doen inzicht te verschaffen in de tevredenheid met en de betrokkenheid bij hun werk van werknemers in Nederland.

Voor deze studie concentreren wij ons op een aantal vragen/stellingen, waarvoor data beschikbaar zijn die ruim terug gaan in de tijd, en die zowel de meer intrinsieke elementen van werk (voldoening, tevredenheid) als strategische aspecten (leiding, richting, betrokkenheid) omvatten. Voorbeeldvragen zijn onder meer:

- 1 Alles in overweging genomen, hoe tevreden bent u om bij XYZ te werken?
- 2 Ik vind het moeilijk een balans te vinden tussen mijn werk en mijn privé-leven ('Oneens' is het gunstige antwoord)
- 3 Ik vind dat ik mogelijkheden heb tot persoonlijke groei en ontwikkeling bij XYZ
- 4 Volgens mij wordt XYZ goed geleid
- 5 Ik ben er trots op bij XYZ te behoren
- 6 Ik zou XYZ aanraden als een goed bedrijf om voor te werken

Waar dit relevant is, zullen we pogen verklaringen te vinden voor de resultaten zoals we deze zien, zonder ze geheel te willen kunnen uitleggen. Om die reden leggen we de nadruk in dit artikel vooral op wat we zien, en minder op waarom we het zien. Als zodanig zien we deze bijdrage vooral als een illustratie van de diverse artikelen in deze uitgave die juist opiniërend van aard zijn.

#### AANDACHT VOOR ZELFEXPRESSIE EN TEVREDENHEID

Traditioneel is 'plezier in het werk' op zijn gunstigst te zien als een prettige bijkomstigheid en niet iets waar een werkgever per definitie aandacht aan moest besteden. Hoewel rond het einde van de negentiende eeuw het

*Tevredenheid van medewerkers is geen garantie voor succes*

welzijn van arbeiders langzaam aan aandacht won, ging het hier vooral om basisvoorwaarden, zoals loon naar werken, een zekere mate van veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en erkenning van de behoefte aan rustperiodes na hard

werk. Dit geheel in de traditie van de zogenoemde 'verlichte industriëlen' als Lord Lever-Hulme en Ebenezer Howard. In Nederland was onder andere Stork in Hengelo kenmerkend voor deze beweging.

De eerste 65 à 70 jaar van de 20ste eeuw werden gekenmerkt door grote onrust. Twee wereldoorlogen, een aantal forse economische crises en een periode van wederopbouw hadden Europa stevig in hun greep. En waar vakbonden na de Tweede Wereldoorlog aan invloed wonnen, was hun aandacht vooral gericht op de materiële kant van de arbeidsvoorwaarden.

Tevredenheid met het werk werd daarom pas echt een punt van discussie in de jaren zeventig. Niet toevallig misschien op hetzelfde moment waarop ook elders in de westerse samenleving de aandacht niet meer

uitsluitend ging naar 'overleven'. De behoefte aan zelfexpressie, vrije tijd en recreatie, en welzijn in het algemeen, werden prominenter. In het naoorlogse Nederland was jarenlang hard gewerkt aan de wederopbouw, die mede door de calvinistische aard van de Nederlander met grote voortvarendheid was aangepakt. Pas toen aan het eind van de jaren zestig deze wederopbouw min of meer compleet was, kwam de ruimte voor de 'babyboomer'-generatie om aan te geven dat er meer was dan kerk, werk en gezin. In het verlengde hiervan begon ook ruimte te ontstaan voor 'luxe artikelen', zoals arbeidstevredenheid.

Gedurende de jaren zeventig en tachtig begon arbeidstevredenheid prominenter te worden, mede onderbouwd door de theorie 'tevreden

medewerkers = tevreden klanten  
= betere financiële prestaties', die zijn oorsprong vond in de Verenigde Staten. In de jaren negentig kwam daar nog eens de schaarste bij op de arbeidsmarkt, die werkgevers deed beseffen dat het vasthouden van goede werknemers meer

*Wanneer betrokkenheid vooral betekent dat de werknemer loyaal is, heeft een organisatie een groot probleem*

vroeg dan alleen een aantrekkelijk salaris en/of glimmende leaseauto. Zo zien we niet alleen een toename in de aandacht voor arbeidstevredenheid, de aandacht wordt ook steeds serieuzer. Zo is het fenomeen *Balanced Scorecard* niet compleet zonder ruimte te bieden aan een cijfer waarmee arbeidstevredenheid kan worden uitgedrukt.

#### BETROKKENHEID IN PLAATS VAN TEVREDENHEID

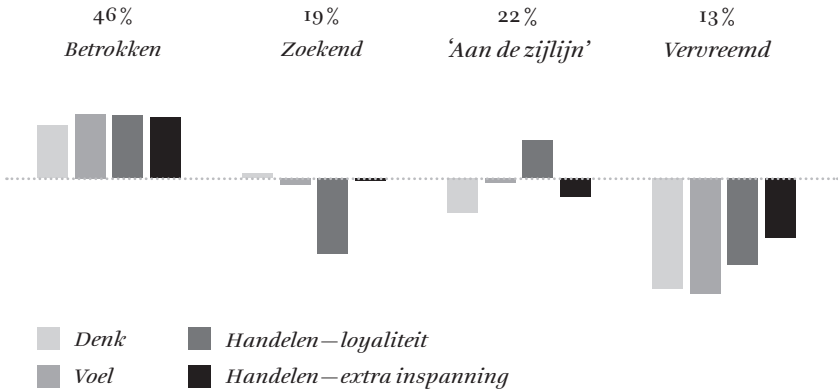
Rond de laatste eeuwwisseling is arbeidstevredenheid nog steeds een populair begrip, maar zien we de nadruk langzamerhand verschuiven van 'tevredenheid' naar 'betrokkenheid'. De reden achter deze verschuiving is het toenemende inzicht dat er een concreet verband bestaat tussen betrokkenheid van medewerkers en de financiële prestaties van een organisatie (zie onder meer divers ISR-onderzoek in de periode 2002-2005). Waar in het verleden vaak werd aangenomen dat tevreden medewerkers voldoende garantie boden voor succes, heeft recent onderzoek duidelijk gemaakt dat uitsluitend tevredenheid een onvoldoende graadmeter is. Tevredenheid van medewerkers kan namelijk ook duiden op een zekere mate van verzadiging of zelfgenoegzaamheid, twee aspecten die haaks staan op productiviteit.

Wanneer men spreekt over betrokkenheid gaat het doorgaans over een aantal elementen, zoals 'vertrouwen in de strategie', 'trots' en 'loyaliteit'.

Het ISR-betrokkenheidmodel bestaat om die reden uit een drietal facetten: 'cognitie', 'affectie' en 'gedrag', waarbij dit laatste facet vervolgens nog eens in tweeën te delen is, namelijk gedrag als maatstaf van inzet ('bereidheid om een stap extra te doen') en gedrag in de zin van loyaliteit.

De onderverdeling in 'cognitie', 'affectie', 'gedrag I' en 'gedrag II' is belangrijk omdat een betrokkenheidmeting pas echt concreet inzicht biedt, als duidelijk wordt hoe het met alle vier elementen is gesteld. Bijvoorbeeld, wanneer betrokkenheid vooral betekent dat de werknemer loyaal is, terwijl de cognitieve en affectieve betrokkenheid achterblijven, heeft een organisatie een groot probleem. En helaas juist dat soort betrokkenheid komt relatief veel voor. Vooral bij bedrijven waar men te maken heeft met een groep werknemers voor wie op de arbeidsmarkt weinig alternatieven voorhanden zijn (bijvoorbeeld in de industrie), of waar een dusdanig gunstig pakket aan arbeidsvoorwaarden is gecreëerd dat het voor werknemers haast onmogelijk is te vertrekken.

Kijken we binnen Nederland naar de dynamiek tussen cognitie, affectie, gedrag I en gedrag II, dan zien we het volgende beeld (figuur 1):



FIGUUR 1 Betrokkenheid-cluster in Nederland

- \* Werknemers die op alle vier aspecten van betrokkenheid bovengemiddeld positief zijn ('Betrokken') maken 46 procent uit van de werkzame bevolking in Nederland
- \* De tegenovergestelde groep ('Vervreemd': kritisch op alle vier elementen) 13 procent.

- \* Een groep die 19 procent van de werkzame bevolking omvat ('Zoekend'), en die op alle vlakken minder positief is, en concreet zoekende is naar iets anders.
- \* Een groep van 22 procent ('Aan de zijlijn'), die op drie van de vier aspecten het beeld weergeven van de 'Zoekende' groep, maar juist niet van plan is bij de huidige werkgever weg te gaan. Het is deze groep mensen over wie bedrijven zich het meest zorgen zouden moeten maken.

Er zijn diverse redenen waarom een grote groep medewerkers 'aan de zijlijn' schadelijk is voor een organisatie. Zo kan sterk worden betwijfeld of de productiviteit van deze groep optimaal is, daarnaast echter is het zeer waarschijnlijk dat genoemde groep zeer zichtbaar is voor hun collega's, en dat deze zichtbaarheid zijn weerslag zal hebben op de motivatie van deze groep, zodat een neerwaartse spiraal kan ontstaan.

*Het voortdurend willen verbeteren van betrokkenheid is essentieel voor de toekomst van de Nederlandse economie*

Wanneer organisaties ontdekken te beschikken over een dergelijke minder dan optimaal betrokken groep medewerkers, zal de neiging bestaan om te kijken naar middelen om deze groep juist te stimuleren elders aan de slag te gaan. Een doorgaans onmogelijke opgave, omdat juist voor deze groep medewerkers de huidige situatie vaak uiterst

comfortabel is, en daarom de drang om weg te gaan minimaal. Daarnaast bestaan voor deze groep medewerkers elders vaak de minste kansen. Of beter nog, hoe men het ontstaan van een dergelijke (grote) groep juist kan voorkomen.

Waar organisaties zich vooral op moeten richten is de vraag hoe men juist deze groep opnieuw kan motiveren, zodat de motivatie om 's ochtends uit bed te komen niet uitsluitend wordt ingegeven door het salaris dat men aan het eind van de maand krijgt, of de wetenschap dat voor een 36-urige werkweek een kleine prijs is te betalen, en die voldoende ruimte overlaat (inclusief 40 tot 50 vakantiedagen) voor het vinden van voldoening buiten het werk.

#### FACTOREN DIE DE BETROKKENHEID BIJ WERK BEPALEN

Onderzoek naar betrokkenheid wereldwijd heeft overtuigend aangetoond dat de factoren die betrokkenheid het sterkst beïnvloeden weliswaar licht verschillen van bedrijf tot bedrijf, en van land tot land, maar dat in

hoofdpijnen toch steeds dezelfde elementen terugkomen: Leiderschap, *Empowerment* en Opleiding en Ontwikkeling. Organisaties die deze drie aspecten goed weten vorm te geven, zijn vrijwel verzekerd van een hoge mate van betrokkenheid, en hebben derhalve vaak een voorsprong op de concurrent.

Kijken we specifiek welke factoren de grootste invloed hebben op medewerkerbetrokkenheid in Nederland, dan zien we de volgende:

- \* Geloof in mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en groei
- \* Duidelijkheid van de bedrijfswaarden
- \* Met respect behandeld worden
- \* Invloed van de medewerker op besluitvorming
- \* Het effectief toewijzen van beschikbare bronnen/middelen

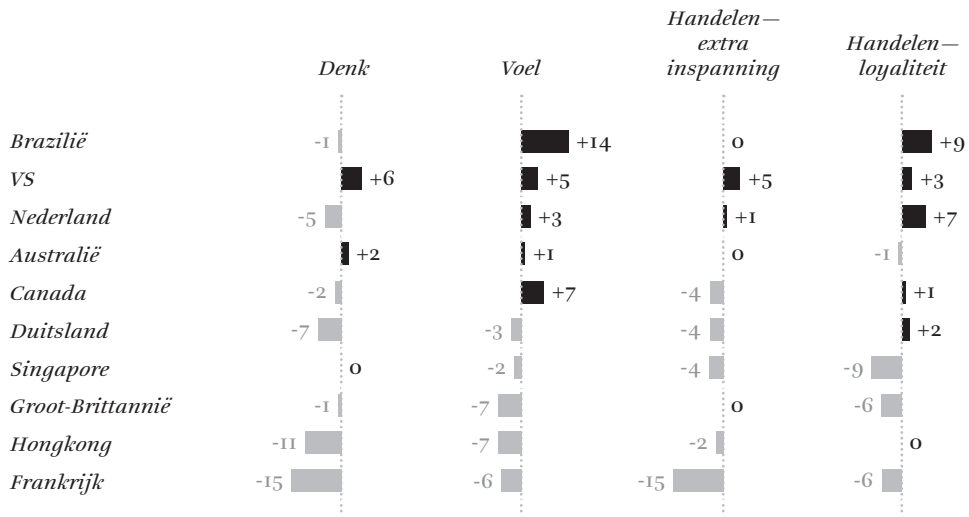
Gezamenlijk bepalen deze vijf aspecten van het werk maar liefst 70 procent van de betrokkenheid van werknemers in Nederland. Vooral de zaken die op het individu zijn gericht (ontwikkeling, duidelijkheid, respect en vrijheid), zijn in Nederland prominent. Dit is wellicht enigszins in tegenspraak met de sterke nadruk op het collectief, zoals dat in Nederland traditioneel altijd heeft gegolden (zie bijvoorbeeld het werk van prof. Geert Hofstede, het poldermodel, de positie van collectieve arbeidsvoorwaarden).

Het betekent ook dat de middelen die een organisatie tot haar beschikking heeft om betrokkenheid, en daarmee effectiviteit, productiviteit en resultaat, te optimaliseren, voor een groot deel verband houden met een vorm van leiderschap. Leiderschap dat duidelijke doelen nastreeft en deze doelen communiceert, dat mogelijkheden schept voor ontwikkeling en groei, dat respect toont, ruimte biedt voor invloed van medewerkers, en dat een goede infrastructuur biedt waarbinnen medewerkers optimaal hun werk kunnen doen.

#### INTERNATIONAAL

Binnen Europa neemt een Nederland een gemiddelde positie in bij medewerkeropinie en -tevredenheid. Kijken we specifiek naar betrokkenheid, dan zien we dat gemiddeld genomen Nederland hoog scoort. Deze hoge betrokkenheidsscore geldt echter niet voor elk van de vier betrokkenheidcomponenten. Zo hebben binnen Europa de Nederlandse werknemers de minste drang om van baan te veranderen (7 punten boven gemiddelde wereldwijd), een mate van trouw die op wereldschaal slechts wordt overtroffen door Brazilië. Ook zijn werknemers in Nederland bovengemid-

deld trots op hun werkgever (+3). Tegelijkertijd echter is deze zelfde groep werknemers slechts gemiddeld bereid iets extra's te geven (+1) en cynisch waar het gaat om het geloof in de doelstellingen van de organisatie waarvoor men werkt (-5) (Zie figuur 2).



FIGUUR 2 *Betrokkenheid wereldwijd (statistisch significant verschil)*

Hoewel deze vier cijfers voor Nederland, vergeleken met de grootste negen wereldeconomieën, gemiddeld leiden tot een derde positie wereldwijd op medewerkerbetrokkenheid, mag niet worden genegeerd dat deze hoge positie sterk wordt beïnvloed door de relatief lage drang om van werkgever te veranderen. En dat het niet van baan willen veranderen niet per definitie een positief gegeven is, hebben we al besproken onder het tussenkopje 'Betrokkenheid in plaats van tevredenheid'.

In die zin is in Nederland meer sprake van loyaliteit dan van betrokkenheid. Dit laatste kan uiteraard niet worden losgezien van de weinig sprankelende Nederlandse economie in de laatste jaren. De vraag die dan ook zeker kan worden gesteld, is of de op het oog lage mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt een vals beeld geeft van de daadwerkelijke betrokkenheid in het land: is het echte liefde, of is er sprake van een ver-



standshuwelijk? Zeker voor 22 procent van de werkzame bevolking (zie de eerder besproken figuur 1) lijkt het laatste te gelden.

#### CONCLUSIE

Werkend Nederland lijkt redelijk goed in zijn vel te zitten, gemeten naar de mate van tevredenheid. Tevredenheid hoeft echter nog niet te betekenen dat men betrokken is bij het werk, men kan het ook allemaal wel best vinden. Kijken we in Nederland naar tevredenheid ten opzichte van betrokkenheid dan valt de balans teveel uit richting tevredenheid (zie onder het tussenkopje 'Betrokkenheid in plaats van tevredenheid'). Juist betrokkenheid heeft een bewijsbare impact op het functioneren van organisaties. Meer aandacht voor betrokkenheid, en vooral de 'aandrijvers' van betrokkenheid, zal daarom niet alleen gunstig zijn voor het welzijn van de werkzame bevolking, het zal ook een positieve weerslag hebben op de economie in Nederland, wat bij tevredenheid alleen maar zeer de vraag is.

Omdat de Nederlandse economie een kenniseconomie is, waarbij het menselijk kapitaal een doorslaggevende factor is in het uiteindelijke succes, is betrokkenheid onder de werknemers essentieel. Ook de wetenschap dat de (werkende) bevolking vergrijsst, en om die reden 'ontsnappingsmogelijkheden' als vroegtijdige pensionering steeds minder voorhanden zullen zijn, is aandacht voor het voortdurend willen verbeteren van betrokkenheid essentieel voor de toekomst van de economie in Nederland.

De betrokkenheid van werknemers kan vooral worden verhoogd door specifieke vormen van leiderschap. Belangrijk daarbij is het duidelijk uitspreken van doelen, het bieden van mogelijkheden tot groei en ontplooiing en van de ruimte en infrastructuur waarbinnen de medewerker zijn werk kan doen en zijn bijdrage kan leveren.

# Gemotiveerde werknemers sleutel voor economisch succes

*Productiviteit, creativiteit, innovativiteit en betrokkenheid van het personeel bepalen steeds meer ons economische succes. Willen we de Nederlandse economie echt een stevige impuls geven, dan is meer ruimte nodig voor uitblinken en creativiteit.*

---

door *Karien van Gennip*

---

Staatssecretaris van Economische Zaken

EEN AANTAL ONTWIKKELINGEN zet onze economie onder druk. In de eerste plaats vergrijsst onze bevolking in hoog tempo. Op dit moment betalen vijf werkenden de AOW voor één 65-plusser, in 2040 zijn er nog maar iets meer dan twee werkenden per 65-plusser. Als we niets doen, worden collectieve voorzieningen als gezondheidszorg, onderwijs en AOW onbetaalbaar. De opkomst van China en India zorgt voor een nieuwe dynamiek in de economie. Niet alleen door producten tegen zeer lage kostprijzen op de wereldmarkt aan te bieden, maar ook door in toenemende mate zelf aan productontwikkeling te doen. Niet de loonkosten, maar de kwaliteit, de kennisintensiteit en de gevoelswaarde van producten en diensten zijn daarom steeds meer ons voornaamste concurrentiewapen. Productiviteit, creativiteit, innovativiteit en betrokkenheid van het personeel bepalen steeds meer ons economische succes. De toenemende vergrijzing stelt veel werkgevers voor de vraag hoe ze kunnen voorkomen dat veel kennis en ervaring verloren gaat. Tevens zijn de wensen van werkgevers en werknemers ten aanzien van werkuren, ontwikkelingen in het werk, vrije tijd en privé veranderd. Werknemers zijn niet zo maar een productiefactor. Het zijn sociale wezens die alleen goed functioneren als ze werk en privé goed kunnen combineren; als de eisen van hun beroepsomgeving in balans zijn met de eisen van hun sociale omgeving.

## MEER EN SLIMMER WERKEN

Economische groei is geen doel op zichzelf, maar een middel om ons welvaartsniveau in stand te houden. Er liggen genoeg kansen en mogelijkheden om tot de zo noodzakelijke economische groei te komen. Bijvoorbeeld: tien procent per week langer werken doet het nationaal inkomen met ongeveer 6,5 procent stijgen<sup>1</sup>.

Voor een verbetering van de economische groei gaat het echter niet alleen om langer, maar juist om slimmer werken. De zelfontplooiing van de werknemer staat daarbij centraal. Dat kan door zogenoemde sociale innovatie: een vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties

*Ongeveer 90 procent van de organisaties in Nederland is gebaseerd op klassieke organisatievormen van meer dan een eeuw oud*

en de ontplooiing van talent. Langer werken kan overigens ook niet zonder sociale innovatie. Wanneer blijkt dat vooral oudere werknemers minder zijn gemotiveerd, kun je niet verwachten dat ze langer (door)werken. Daarom moet je iets aan hun motivatie doen. Dat geldt overigens voor alle medewerkers, niet alleen voor de oudere. Wanneer

we niets doen om werknemers meer werkplezier te geven, dan laten we kansen liggen. Recent hoorde ik tijdens een werkbezoek aan een productiebedrijf hoe medewerkers op de werkvloer zelf met ideeën waren gekomen die uiteindelijk leidden tot een beter en concurrerender product. Het benutten van kansen vergt wel verandering. Te vaak zitten we gevangen in werk- en denkwijzen die noodzakelijke vernieuwingen nodeloos in de weg staan. Ongeveer 90 procent van de organisaties in Nederland is gebaseerd op klassieke organisatievormen van meer dan een eeuw oud.

Daarnaast is het zaak medewerkers aan te spreken op het benutten van hun talenten. Van belang is het voortdurend ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden, een leven lang leren. Sommige bedrijven zijn nog huiverig om teveel aandacht te besteden aan scholing. Ze zijn benauwd dat, wanneer een medewerker een dure interne opleiding heeft afgerond, hij naar de concurrent vertrekt. Echter, aan onvoldoende opgeleide mensen heeft het bedrijfsleven niets, dus uiteindelijk schiet een bedrijf dat niet investeert in scholing, zichzelf in de voet. Bovendien is het voor bedrijven positief dat medewerkers regelmatig van baan veranderen. In een dynamische economie is het voor bedrijven juist goed regelmatig nieuwe medewerkers aan te trekken. Een nieuwe baan betekent voor die medewerkers

een uitdaging en een kans om talenten verder te ontwikkelen, oftewel extra motivatie. Meer flexibiliteit van de arbeidsmarkt is ook vanuit dat oogpunt zeer toe te juichen.

Van het belang van sociale innovatie zijn de sociale partners en de overheid steeds meer doordrongen. De overheid kan dankzij de groei van de economie de verzorgingsstaat instandhouden. Bedrijven zijn in staat het hoofd te bieden aan de sterke internationale concurrentie en op een succesvolle manier in te spelen op snel veranderende marktomstandigheden en nieuwe technieken. Zij profiteren optimaal van de potentie van hun medewerkers. De omslag biedt ten slotte de werknemers het perspectief van een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving, waarin zij zich de kennis en vaardigheden eigen kunnen maken die zij nodig hebben om met plezier aan het werk te blijven. Het zou wat mij betreft dan ook in het vervolg het belangrijkste thema in het overleg tussen deze partijen moeten betekenen. Niet het conflict, maar het gezamenlijke belang moet daarbij centraal staan.

#### DE PRAKTIJK

Op het gebied van slimmer organiseren hebben verschillende bedrijven al aansprekende resultaten bereikt. Ik zal er twee noemen.<sup>2</sup> Allereerst vrachtwagenbouwer Scania. Fluctuaties in de vraag naar trucks worden hier opgevangen door het flexibel maken van de arbeidsinzet. Scania heeft naast een vaste kern van medewerkers, ook werknemers in dienst op basis van detachering en met kortlopende contracten van hooguit enkele maanden. Daarnaast is de werktijd flexibel gemaakt met een zogenoemde flexbank, waarop werknemers maximaal 85 uur in de plus of de min kunnen staan. Gespaard kan worden door te werken op vrijdagavond en zaterdagochtend. De vraag naar verschillende soorten trucks is opgevangen door multi-inzetbaarheid van monteurs die verschillend gekwalificeerd zijn. Het monteurswerk is afwisselender en interessanter met het oog op ontplooiing en doorgroeimogelijkheden.

Geneesmiddelenfabrikant Organon werkt sinds een paar jaar met een aantal zelfsturende teams. Aanleiding tot invoering van zelfsturende teams in de productie, was onder meer dat producten steeds sneller, flexibeler en betrouwbaarder moeten worden geleverd, dat mensen steeds hoger zijn opgeleid, meer een eigen mening hebben en steeds hogere eisen stellen aan de kwaliteit van werk. De medewerkers rouleren via een schema tussen taken of tussen teams. Door *training on the job* kan iedereen binnen het team een hoger niveau bereiken. Het werk is volgens medewerkers interessanter geworden en men heeft zonder problemen een forse omzet-

groei kunnen realiseren. Ook bij hoge werkdruk zijn er zelden conflicten. Kort ziekteverzuim scoort onder de 2 procent.

#### RESULTAATGERICHT BELONEN

Resultaatgericht belonen is bij uitstek een instrument dat bijdraagt aan het motiveren van medewerkers. In Nederland zijn, anders dan bijvoorbeeld in de Verenigde Staten, bedrijven in veel sectoren nog huiverig hiervoor. Men is vaak bang dat een verschil in beloning diegenen die minder verdienen zal demotiveren. Kenmerkend is het taboe in Nederland om over de hoogte van je eigen salaris te praten. Toch is resultaatgericht belonen niet alleen een stimulans voor de werknemer. Het doet tevens recht aan het feit dat een extra bijdrage van een individuele werknemer of een team aan de hogere productiviteit van een bedrijf, en dus aan meer omzet en winst, moet worden beloond.

Wel zijn er een aantal kanttekeningen te plaatsen. Het succes van een bowlingteam wordt bepaald door afzonderlijke individuele prestaties, maar een groot aantal bedrijven is beter te vergelijken met een roeiteam of orkest, dan met een bowlingteam. Vraag de roeiers van de Holland Acht of de leden van het Concertgebouworkest hun eigen prestatie te optimaliseren, en waarschijnlijk zal een lichte chaos het resultaat zijn.<sup>3</sup> Groepsresultaten kunnen net zo belangrijk zijn als individuele prestaties. Daarnaast moeten er duidelijke en heldere targets en criteria voor een bonus zijn. Tot slot moet resultaatgericht belonen niet leiden tot forse stijgingen van de loonkosten. Dat kunnen we ons in de concurrentie met bedrijven in de buurlanden niet veroorloven.

#### MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN MOTIVEERT

Het motiveren van werknemers heeft niet alleen met arbeidsverhoudingen of -voorwaarden te maken. Ook wat het bedrijf maakt of hoe de bedrijfscultuur is motiveert medewerkers. Neem nu maatschappelijk ondernemen. Steeds meer bedrijven realiseren zich dat ondernemen niet alleen een kwestie is van geld, maar ook van waarden. In Nederland, Europa en de Verenigde Staten heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) zich van een vaag 'goed gevoel'-begrip ontwikkeld tot een beproefd bedrijfsconcept. In dit concept worden naast de factor winst ook de factoren mens en milieu betrokken in de ondernemingsbeslissingen. mvo blijkt een significant positief effect te hebben op de aantrekkelijkheid van een organisatie voor werknemers.<sup>4</sup> In de grootste twintig economieën (G20) vindt maar liefst 7 op de 10 werknemers dat het eigen bedrijf meer aan

verantwoord ondernemen zou moeten doen. Meer dan de helft van deze werknemers zegt ook nog eens dat een ethisch bedrijfsbeleid hun loyaliteit tegenover het bedrijf sterk zou vergroten. Ook in Nederland speelt de reputatie van een organisatie een belangrijke rol. Zo wil maar liefst tweederde van de Nederlanders bij een bedrijf met een verantwoorde reputatie werken.<sup>5</sup> Dit geldt vooral voor hoger opgeleide werknemers. Ze willen trots zijn op hun bedrijf. Aangetoond is dat een verantwoorde reputatie weer een positief effect heeft op de binding die werknemers voelen tegenover hun werkgever.<sup>6</sup> Bedrijven die aan mvo doen, presteren over het algemeen ook goed op commercieel en innovatief gebied, zoals Brits onderzoek laat zien. De Britten schermen met winstverhoging tot 19 procent.<sup>7</sup> Dat is ook niet zo vreemd. Want mvo zorgt voor gemotiveerde medewerkers en die zorgen ook weer voor tevreden klanten.

Dat trotse gevoel zie je ook bij werknemers van familiebedrijven, gestimuleerd door het management.<sup>8</sup> Mensen die zelf een bedrijf opzetten, of van een familie overnemen, kunnen daardoor zeer gepassioneerd raken. Het is hun eigen creatie. Dit vertaalt zich in betrokkenheid en toewijding. Tevens is er ruime zorg en aandacht voor het personeel. Het enthousiasme van de familie zorgt voor extra betrokkenheid en loyaliteit bij het personeel. Medewerkers voelen dat ze deel uitmaken van een team en bijdragen aan het gemeenschappelijke doel: het bedrijf laten floreren. In tijden van recessie zet het management vaak alles op alles om de continuïteit van werkgelegenheid in hun bedrijf te garanderen. Ook dit motiveert. Dat rechtvaardigt ook de inzet van dit kabinet voor de problematiek rondom de opvolging van familiebedrijven.

#### EXCELLEREN BETEKENT MEER PRODUCTIVITEIT

Sociale innovatie zal onze haperende economie ongetwijfeld weer een impuls geven. Maar dat is niet voldoende. De Nederlandse cultuur moet veranderen. Dat wordt duidelijk wanneer we de economische prestaties van de Verenigde Staten en ons land vergelijken. De groei van de arbeidsproductiviteit in de Verenigde Staten is namelijk sinds 1985 beduidend hoger dan bij ons: in de vs is deze gemiddeld meer dan 2 procent per jaar, hier nog geen anderhalf. Daardoor ligt in de vs de arbeidsproductiviteit per uur maar liefst 14 procent hoger. Dit verschil wordt vooral veroorzaakt door een beperkt aantal excellente bedrijven.<sup>9</sup> Die bestpresterende Amerikaanse bedrijven en firma's presteren gewoon beter dan de beste bedrijven in Nederland. Zo'n 3 procent van de snelst groeiende bedrijven in de vs neemt 80 procent van de banencreatie voor zijn rekening.<sup>10</sup> In ons land is dat fors minder. Dat geldt ook voor het aantal snelgroeiende

bedrijven. Slechts 9 procent van de middelgrote bedrijven in ons land is zo te omschrijven en daarmee blijven we zelfs achter bij het gemiddelde van 15 procent in landen als het Verenigd Koninkrijk, België en Duitsland. Een hogere productiviteitsgroei is dus te behalen door het stimuleren van excellentie. Een bedrijf kan alleen excelleren als zijn belangrijkste kapitaal, te weten de werknemers, wordt geprikkeld om te excelleren. Dat geeft naar mijn mening werknemers ook de beste motivatieprikkel: trots zijn op een resultaat, al dan niet in groepsverband, dat anderen niet of moeilijk zouden kunnen bereiken.

#### STIMULEREN VAN EXCELLENTIE

Willen we in Nederland excellentie stimuleren, dan vereist dat om te beginnen een fundamentele verandering in onze houding tegenover succes. ‘Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg’, is een typisch Nederlandse eigenschap. En wie in ons land zijn kop boven het maaiveld uitsteekt, kan vaak hoon oogsten. Het durven uitblinken en excelleren moet weer norm zijn, niet uitzondering. Iets nieuws durven ondernemen en accepteren dat het ook fout kan gaan, is in de vs normaal in alle lagen van de samenleving. “The fastest way to succeed is to double your failure rate”, heeft Thomas Watson van IBM eens gezegd en dit weerspiegelt precies de mentaliteit die nodig is om te excelleren. Failliet gaan in de vs wordt gezien als leerervaring, bij ons betekent dat een negatief stempel en minder kans om bij een volgend bedrijf krediet te krijgen.

In een dynamische economie met mondige en veeleisende werknemers is dus een andere cultuur nodig. Dat begint al bij het lager en middelbaar onderwijs. De aandacht voor minder presterende kinderen is naar ver-

*Het durven uitblinken  
en excelleren moet weer norm  
zijn, niet uitzondering*

houding groter dan voor diegenen die excellent presteren. Over het hoofd wordt gezien dat ook die laatste groep vaak ondersteuning nodig heeft om zich optimaal te kunnen ontplooiën. Aandacht voor uitblinkers is ook noodzakelijk in

het wetenschappelijk onderwijs en het daaraan verbonden wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek vormt veelal de basis van de nieuwe ideeën die uiteindelijk tot vernieuwing in het bedrijfsleven leiden. Hiervoor zijn goedopgeleide onderzoekers nodig. Deze zijn moeilijk te vinden, juist omdat er in ons land te weinig aandacht is geweest voor het belang van een goed onderzoeksklimaat. Toptalent uit Nederland verdwijnt vaak naar het buitenland, vooral naar de vs.<sup>11</sup> Nederlandse universiteiten bieden

weliswaar kwalitatief goed hoger onderwijs aan een breed publiek, maar ze zouden zich in kwaliteit meer van elkaar moeten gaan onderscheiden. Om uit te blinken in kwaliteit moeten instellingen tevens meer ruimte krijgen om hun (top)studenten te selecteren, zodat studenten en onderzoekers worden uitgedaagd hun talenten te ontwikkelen en te excelleren.

#### CREATIVITEIT EN EXCELLENTIE

Een bijzondere vorm van excellentie is creativiteit. Door creativiteit gepaard met daadkracht kan de mensheid individueel of in gemeenschappen tot vooruitgang en vernieuwing komen.<sup>12</sup> Creativiteit behoort namelijk tot het diepste wezen van de mens en onderscheidt mensen van elkaar. Het aanspreken van dit vermogen zal mensen tot maximale ontplooiing en bijzondere prestaties brengen. Bedrijven die hun creatief talent koesteren groeien dan ook veel sneller dan bedrijven die het louter moeten hebben van een traditionele productie- of diensteneconomie.

*Onderwijsinstellingen moeten meer ruimte krijgen hun (top)studenten te selecteren*

Volgens de Amerikaanse auteur Richard Florida is in de 21ste eeuw niet technologie of kennis de motor van economische groei maar creativiteit. Uit onderzoek van hem<sup>13</sup> blijkt dat steden waar veel creatievelingen wonen, het economisch beter doen. Het is

dus van belang creativiteit meer ruimte in de maatschappij en bedrijven te geven. Voorop staat echter goed leiderschap. Jack Welch, voormalig CEO van General Electric, zei treffend in een televisie-interview: 'Mijn baan was het de beste ideeën en de beste mensen te selecteren uit 300.000 medewerkers. Dat is wat een leider moet doen.' Een leider moet een cultuur scheppen waar creativiteit wordt gestimuleerd, bijvoorbeeld door medewerkers ruimte te geven voor onderzoek (bij het succesvolle bedrijf 3M mogen mensen 15 procent van hun tijd aan zelf verkozen onderzoek besteden), tolerant te zijn ten opzichte van mislukkingen (mislukkingen kunnen namelijk zeer nuttig zijn) en door bijvoorbeeld in het aannamebeleid te kiezen voor diversiteit. Juist diversiteit, niet alleen in culturele achtergrond, maar ook in sekse en leeftijd, leidt soms tot verrassende en onorthodoxe inzichten en prikkelt de creativiteit van een organisatie en haar werknemers. Voor onze economie is de verscheidenheid van culturen die Nederland kenmerkt dan ook een zegen. Wel moet het opleidingsniveau van veel allochtonen omhoog, zodat zij wat betreft kennis en opleiding kunnen concurreren met de autochtonen.



Nederland scoort hoog op de creativiteitsranglijst van Richard Florida. Veel mensen in Nederland oefenen een creatief beroep uit. Er is zelfs een creatieve sector ontstaan die ook in ons land steeds meer aan belang wint. Deze sector omvat natuurlijk meer dan alleen kunst en cultuur. Denk bijvoorbeeld aan de in Nederland opkomende game-industrie als schoolvoorbeeld van een creatieve sector of de *experience economy* met bijvoorbeeld de Heineken experience.<sup>14</sup> Allemaal voorbeelden van creatieve economie. Ook hier liggen nog voldoende kansen.

#### DE OVERHEID AAN ZET

Bedrijven hebben een belangrijke verantwoordelijkheid om creativiteit en excellentie te stimuleren. Maar ook de overheid moet maatregelen nemen. Ik noem er een paar:

- \* Een verdere verbetering van de kwaliteit van het hoger onderwijs en ruimte voor excellentie. De eerste stappen hiertoe zijn al gezet door experimenten met collegegelddifferentiatie en selectie aan de poort.
- \* Het moet aantrekkelijk worden voor buitenlands talent in Nederland aan de slag te gaan. Dankzij een vorig jaar geopend snelloket voor kennismigranten van buiten de Europese Unie kunnen die nu sneller in Nederland aan de slag.
- \* Ruim baan voor de creatievelingen, zoals in het recent gestarte actieprogramma TechnoPartner dat nieuwe technologiebedrijven stimuleert, of door het actieprogramma Ondernemerschap & Onderwijs waarmee we al in het onderwijs een ondernemende en creatieve houding stimuleren.
- \* Meer aandacht in het onderwijs voor creativiteit en vooral de toepasbaarheid ervan. Daarbij hoort ook het activeren van contacten tussen creatieve organisaties en het bedrijfsleven.
- \* Bevorderen van creativiteit in de eigen overheidsorganisaties. Dat zal niet alleen tot betere oplossingen voor maatschappelijke problemen leiden, maar zal ook het bedrijfsleven het goede voorbeeld geven.
- \* Delen van het onderzoek uitbesteden aan creatieve bedrijven. Juist voor dat soort bedrijven is het vaak moeilijk (de eerste) klanten te vinden.
- \* Verminderen van administratieve lasten en het oplossen van tegenstrijdige regels zal ondernemers en bedrijven in het algemeen, en creatieve bedrijven in het bijzonder stimuleren, juist omdat hun bijzondere producten en werkwijzen niet vallen binnen de regelgeving, die veelal op het gemiddelde bedrijf is geënt.

De overheid is weliswaar gehouden randvoorwaarden te scheppen, maar de cultuurverandering moet uit de samenleving zelf komen. Er is meer waardering voor vernieuwers nodig, voor pioniers die grenzen verleggen en baanbrekende ideeën naar de praktijk vertalen. Uiteindelijk moet iedereen het beste uit zichzelf halen. Zo ontstaat een bloeiende en dynamische economie waarin gemotiveerde mensen met plezier werken.

#### Noten

- 1 CPB, *De macro-economische effecten van arbeidsduurverlenging*. Den Haag, april 2004
- 2 De voorbeelden zijn ontleend aan een congres over Sociale Innovatie, georganiseerd door het Ministerie van Economische Zaken, april 2005
- 3 H. Mutsaers, *Prestatieloon, variabel belonen: de nieuwe kleren van de keizer, of maatpak voor een confectieprijs?*, [www.uitdaging.net](http://www.uitdaging.net), augustus 2000
- 4 J. Potterton, M. Schiere en F. Spangenberg, *Het Financieele Dagblad*. Amsterdam, februari 2003
- 5 GlobeScan/EnviroNics, *Global Issues Survey 2004*, Toronto (Canada), maart 2004
- 6 Prof. dr. Karin Sanders, *De invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen op commitment en organisatiekeuze*. KUB Tilburg, 2000
- 7 Bevan, Isles, Emery and Hoskins, *Achieving high performance CSR at the heart of business*. Londen, maart 2004
- 8 Nyenrode, *Feiten en Cijfers over familiebedrijven*, in opdracht van BDO Accountants en Adviseurs. Breukelen, 2002
- 9 McKinsey-Bartelsman-Van Ark, *Fostering excellence, challenges for productivity growth in Europe*. Den Haag, 2004
- 10 Ministerie van Economische Zaken, *Snelgroeiende ondernemingen in Nederland*. Den Haag, 1998
- 11 W. Hansen, *Brain Drain-emigration flows for qualified Scientists*, in opdracht van de EU. Brussel, november 2003
- 12 Zie over Creativiteit Jeff Gaspersz, *Concurreer met creativiteit*, Essay voor de Innovatie Lecture 2005 georganiseerd door het ministerie van Economische Zaken. Den Haag, mei 2005
- 13 Richard Florida and Irene Tignali, *Europe in the creative Age*, februari 2004
- 14 De Baak, *All business is showbusiness, Een schets van de beleviseconomie*. Den Haag, 2002

# Nederland: minder ziekteverzuim, hogere werkdruk

*Tussen 1978-1979 en 2002 is het ziekteverzuim in Nederland met de helft gereduceerd van 10 procent naar 5 procent. Deze daling is gepaard gegaan met een sterke stijging van de werkdruk. Nederland behoort intussen wat werkdruk betreft met Groot-Brittannië en de Scandinavische landen tot de koplopers.*

door *Peter Smulders*

De auteur is werkzaam bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid

SINDS HET BEGIN VAN DE JAREN TACHTIG hebben het hoge ziekteverzuim en het voortdurend groeiende wao-volume de politiek grote zorgen gebaard. Het verzuimpercentage was in Nederland in het begin van de jaren tachtig opgelopen tot bijna 10 procent, anderhalf tot twee keer zo hoog als in onze beide buurlanden. Het arbeidsongeschiktheidsprobleem ging pas in het begin van de jaren negentig de politieke verhoudingen domineren. Het werd het centrale thema voor het laatste kabinet-Lubbers (1989-1994, CDA/PvdA). Uit die periode stamt de beruchte uitspraak ‘Nederland is ziek’ van minister-president Lubbers.

## PRIKKELWETGEVING

Terugkijkend zijn vanaf de jaren tachtig ten aanzien van verzuim en arbeidsongeschiktheid twee lijnen te ontdekken in het beleid van de overheid. De eerste en oudste lijn richtte zich vooral op wao'ers en betrof het aanscherpen van toelatingscriteria en uitkeringshoogte voor werknemers. Het ging dan bijvoorbeeld om de verlaging van de uitkeringshoogtes en de daglonen bij arbeidsongeschiktheid, de afschaffing van de zogenoemde verdiscontering van werkloosheid bij de wao-claimbeoordeling en de

toepassing van een strikter, expliciet medisch, arbeidsongeschiktheids-criterium.

De tweede lijn is het steeds sterker prikkelen van werkgevers om het volume van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid binnen hun bedrijf in de hand te houden. De invoering van de premiedifferentiatie in de Ziektewet (zw), de Premiedifferentiatie en Marktwerking bij arbeidsongeschiktheidsverzekering (Pemba) en de Wet Verplichting Loondoorbetaling (wvl) zijn er voorbeelden van. De gedachte hierachter was dat door sterkere financiële prikkeling werkgevers (gewenste) gedragsreacties zouden gaan vertonen die op hun beurt tot beheersing van het verzuim- en wao-volume zouden leiden. Investeren in verzuimpreventie zou immers eerder lonend worden dan onder de oude situatie, waarin de 'opbrengst' van die investeringen wegvloede in de collectieve premies.

Nader beschouwd kunnen de wettelijke maatregelen sinds begin jaren negentig worden uiteengelegd in vijf typen<sup>2</sup>:

- 1 financiële prikkeling van werkgevers ter voorkoming van ziekteverzuim;
- 2 financiële prikkeling van werkgevers ter voorkoming van de wao-instroom;
- 3 stimulering van verbetering in arbo- en verzuimbeleid door de werkgever;
- 4 stimulering van werkgevers tot het aannemen van arbeidsgehandicapten;
- 5 openen van mogelijkheden tot arbeidsvoorwaardelijke prikkels jegens werknemers.

In nevenstaand schema (*tabel 1*) staat de relatie tussen de diverse onderscheiden aspecten van de wetten en deze indeling.

In het schema is ook wetgeving opgenomen die later werd vervangen door andere wetgeving. Zo werd het eigen risico voor werkgevers in 1994 twee of zes weken, in 1996 52 weken en in 2004 zelfs 104 weken. Zo ook werd in 1992 een malus voor werkgevers ingevoerd bij arbeidsongeschiktheid van hun werknemers, welke in 1995 weer werd afgeschaft.

Sinds 1 april 2002 is de Wet verbetering Poortwachter (wvp) van kracht. De bedoeling van deze wet is door tijdige interventie langdurig verzuim en arbeidsongeschiktheid te voorkomen. Een nieuw element daarin is dat een werkgever bij dreigend langdurig ziekteverzuim een reïntegratiedossier bijhoudt. De werknemer dient het reïntegratieverslag bij de wao-aanvraag aan het uwv (Uitvoeringsinstelling Werknemersverzekeringen) te over-

<i>Achterliggende gedachte</i>	<i>Wetsinhoud</i>	<i>Wet en jaar</i>
1 Financiële prikkels bij ziekteverzuim	* Premiedifferentiatie zw	TAV 1992
	* Eigen risico 2/6 weken verzuim	TZ 1994
	* Eigen risico 52 weken verzuim, blokkering herverzekering bovenwettelijke uitkeringen via bedrijfsvereniging	WULBZ 1996 TZ 1994
	* Verlenging verplichte loondoorbetaling bij ziekte van 52 naar 104 weken	WVL 2004
2 Financiële prikkels bij de wao	* Malus voor werkgevers bij arbeidsongeschiktheid van werknemers	TAV 1992
	* Afschaffen malus	Amber 1995
	* Premiedifferentiatie wao, verruiming mogelijkheid om eigenrisicodragers te worden	Pemba 1998
	* Verlenging loondoorbetalingsverplichting bij onvoldoende reïntegratie-inspanningen van de werkgever	WVP 2002
3 Stimulering van arbo- en verzuimbeleid	* Korting op wao-uitkering bij onvoldoende reïntegratie-inspanningen van werknemer	WVP 2002
	* Verplichting werkgever om werkherhating mogelijk te maken	TAV 1992
	* Werkgevers verantwoordelijk voor begeleiding en controle in plaats van bedrijfsvereniging	TZ 1994
	* Voeren van een arbo- en verzuimbeleid (risico-inventarisatie, periodiek onderzoek)	Arbo 1994
	* Bijhouden reïntegratiedossier en uitvoeren verplichtingen gericht op voorkomen arbeidsongeschiktheid en bevorderen werkherhating	WVP 2002
	* Aansluiting bij Arbodienst	Arbo 1994
4 Stimulering aanname van arbeidsgehandicapten	* Uitbreiding verbetering reïntegratie-instrumenten bij eigen werkgever (zoals herplaatsingsbudget)	REA 1998
	* Bonus/LKS bij aanname van arbeidsgehandicapte	TAV 1992
	* Uitbreiding instrumenten LKS/art 29b zw, afschaffing Bonus	Amber 1995
	* Premiereductie bij 'veel' arbeidsongeschikten in dienst	Pemba 1998
5 Arbeidsvoorwaardelijke prikkels	* Mogelijkheid inleveren wacht- en vakantiedagen zieke werknemer	TAV 1992
	* WAO-gat	TBA 1993
	* Zieke werknemer minimaal 70 procent loon doorbetalen	TZ 1994

TABEL I *Overzicht van verzuim- en arbeidsongeschiktheidswetgeving sinds 1992* [Bron: Besseling e.a. 1999, in 2005 bijgewerkt]

leggen. Op basis daarvan beoordeelt het UWV door een ontvankelijkheid-toets of er voldoende reïntegratie-inspanningen zijn ondernomen door werkgever en werknemer. De werkgever is verplicht maatregelen te treffen en voorschriften te geven, opdat de werknemer in staat wordt gesteld de eigen of passende arbeid (in het bedrijf van de werkgever dan wel elders) te verrichten. De werknemer is verplicht mee te werken aan redelijke voorschriften of getroffen maatregelen van de werkgever, die erop zijn gericht de werknemer in staat te stellen passende arbeid te verrichten.

Als uit het verslag blijkt dat de werkgever niet voldoende heeft gedaan om de werknemer aan het werk te helpen, dan kan hij worden verplicht het loon maximaal één jaar langer door te betalen. In dat geval wordt de wao-aanvraag van de werknemer afgewezen. Als uit het verslag blijkt dat de werknemer zich onvoldoende heeft ingespannen, wordt de wao-uitkering gedeeltelijk (of zelfs geheel) geweigerd.

#### PRIKKELS WERKEN

In een artikel in *Economisch-Statistische Berichten* (Smulders e.a. 1992) is beschreven wat volgens empirisch onderzoek het effect op het verzuim is van een aantal financiële en andere prikkels (verzuimcontrole en -begeleiding). Prikkels werken, kan de *overall* conclusie uit de onderzoeksliteratuur zijn, zowel bij werkgevers om een lager verzuim in hun bedrijven en instellingen te bewerkstelligen als bij werknemers om minder afwezig te zijn.

Niet alle prikkels kunnen echter gunstig worden beoordeeld. Er is op gewezen dat controle en sancties mogelijk een afruil kunnen bewerkstelligen tussen korte en langere verzuimgevallen: de frequentie van de korte gevallen neemt af en die van de langere gevallen neemt toe. Aangetoond is ook dat het toepassen van wachtdagen de verzuimfrequentie verlaagt, maar gemiddeld de duur verlengt en soms zelfs per saldo het verzuimpercentage verhoogt. Ten slotte is er weinig empirisch bewijs te vinden voor de gedachte dat intensieve individugebonden sociaal-medische begeleiding het verzuim zal beperken. Voor de hoop dat dokters het verzuim wel binnen de perken zullen weten te houden, lijkt dus weinig reden te zijn. Onderzoek naar de invloed van bedrijfsgezondheidszorg op verzuim in de onderwijssector<sup>3</sup> laat zien dat intensievere medische zorgverlening de arbeidsongeschiktheidsinstroom wel kan doen verminderen, maar tegelijkertijd het ziekteverzuim doet toenemen.

Voorts is de vraag of het bewerkstelligen van het lagere verzuim niet als effect zal hebben dat het 'interne verzuim' (zoals te laat komen, lange

pauzes houden, vroeg weggaan) zal stijgen, evenals de werkstress en het aantal min of meer gedwongen ontslagen. En dat mogelijk de productiviteit onder druk komt te staan. Voor deze gedachten is ten dele empirische grondslag aanwezig. Onder meer uit onderzoeksmateriaal van het CBS blijkt bijvoorbeeld dat de relatieve daling die het verzuim in Nederland het laatste decennium al heeft doorgemaakt, gepaard is gegaan met een sterke stijging in de werkdruk, een stressor bij uitstek. En verder dat de daling mede mogelijk is gemaakt door uitstoot van personeel dat uit het oogpunt van geestelijke en lichamelijke gezondheid minder weerbaar is.

Uit een recente update van TNO Arbeid<sup>4</sup> komt naar voren dat verzuimprijkels vooral effect hebben als het overige verzuimbeleid — goed arbobeleid, adequate begeleiding en reïntegratie — goed is opgezet. In Nederlandse bedrijven zijn verzuimprijkels een gevoelig onderwerp. Vergeleken met

*Tot voor kort werd  
zwangerschapsverlof in  
Nederland ook als  
ziekteverzuim geteld*

andere landen is het gebruik ervan in ons land vrij laat op gang gekomen. De laatste tien jaar is er een omslag merkbaar. In 2000 maakte zo'n 40 procent van de bedrijven gebruik van verzuimprijkels. Ze houden bijvoorbeeld een vrije dag in bij ziekmelding, betalen de eerste

ziektedag niet uit of geven aan werknemers die niet of weinig verzuimen een bonus of extra vrije tijd. In 2004 bleken in een steekproef van 123 CAO's er 44 één of meer verzuimprijkels te bevatten.

Verzuimprijkels met spectaculaire resultaten krijgen veel aandacht in de media. Veel werkgevers vragen zich dan ook af of deze verzuimaanpak voor hun bedrijf nuttig kan zijn. Lang niet voor elk verzuimprobleem is invoering van verzuimprijkels een oplossing.

De vormgeving van de prikkel zelf is maatwerk en heel bepalend voor de effectiviteit. In sommige gevallen daalt het verzuim namelijk niet of nauwelijks na invoering. Het TNO-rapport presenteert daarom een stappenplan dat werkgevers helpt te verkennen of verzuimprijkels iets toevoegen aan hun verzuimbeleid en hen de weg wijst bij de invoering ervan. De belangrijkste feiten over toepassing, tips, effectiviteit en kosten/baten zijn op een rij gezet. Verschillende praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland laten bovendien zien hoe verzuimprijkels in arbeidsorganisaties en branches zijn toegepast.

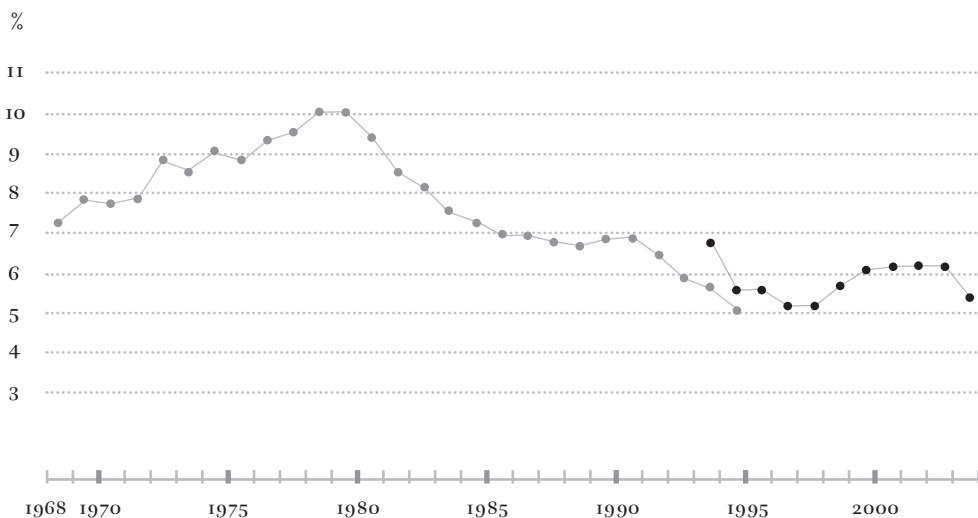
## HET METEN EN REGISTREREN VAN VERZUIM

De belangrijkste verzuimmaat is het verzuimpercentage (het aantal verzuimde dagen per 100 te werken dagen). Daarnaast wordt de frequentie en de gemiddelde duur van de verzuimgevallen onderscheiden.

Vanaf de Tweede Wereldoorlog hield het Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg TNO (NIPG) het verzuim in Nederland bij door het 'aftappen' van de data van een 200-tal bedrijven. Door de wetgevende ingrepen begonnen bedrijven hun verzuim minder goed bij te houden en over te laten aan Arbodiensten. Het CBS heeft intussen dit 'registratiegat' opgevuld door het verzuim af te tappen van de Arbodiensten in Nederland, verenigd onder de vlag van de BOA (Branche Organisatie Arbodiensten).

## ONTWIKKELING VAN HET VERZUIM 1968-2003

Zoals uit onderstaande figuur blijkt, steeg het ziekteverzuimpercentage in de periode 1968 tot 1978-1979 van circa 7 procent tot 10 procent. Sindsdien is het percentage gedaald tot ongeveer 5 procent. Vanaf 1993 registreert het CBS het verzuim in Nederland. In de grafiek is te zien dat het verzuimpercentage aan het eind van de vorige eeuw en het begin van deze eeuw schommelde rond 5,6 procent.



FIGUUR I *Verzuimpercentage Nederland 1968-2003*

[Bron: 1968-1994 NIPG-TNO; 1993-2003 CBS, inclusief zwangerschap]



Een verklaring voor de stijging is onder meer de veranderde samenstelling van de beroepsbevolking. Vanaf het midden van de jaren zestig meldden zich namelijk steeds meer gehuwde, wat oudere vrouwen met kinderen op de arbeidsmarkt. Daarnaast is als verklaring genoemd een ‘verlaging van de verzuimdrempel’, dus een snellere neiging om zich ziek te melden. Als gevolg van intensievere gezondheidszorg, veranderende normen en waarden ten aanzien van arbeid en vrije tijd en veranderende leefwijzen, zou men zich eerder ziek melden.

Als verklaringen voor de daling van het verzuim na 1978/1979 wordt onder meer de rol van de economische crisis en de werkloosheid genoemd. Hierbij wordt gedacht aan selectie van personeel op gezondheid door uitstroom van personeel met een hoog verzuim, via werkloosheids- en arbeidsongeschiktheidsreservoirs, welke uitstroom gedeeltelijk wordt vervangen door laagverzuimend nieuw personeel. Ook de bereidheid van werknemers tot extra inspanning wordt geacht een rol te spelen in de daling van het verzuim.

#### ZIEKTEVERZUIM: INTERNATIONALE VERSCHILLEN

Volgens cijfers zou in de jaren tachtig het hoogste ziekteverzuim in Zweden zijn voorgekomen (circa 13-14 procent). Nederland had in die periode een ziekteverzuim van circa 8 procent. De Verenigde Staten en Japan kenden continu het laagste ziekteverzuim met circa 2-4 procent. Echter, wat onder ziekteverzuim wordt verstaan, hoe de cijfers zijn verzameld en berekend en op welke groepen werknemers ze betrekking hebben, blijkt steeds te verschillen tussen de landen. Dit kan belangrijke gevolgen hebben voor de vergelijkbaarheid: zo wordt in de vs van veel verzuimgevallen niet meer dan de eerste vijftien dagen geregistreerd.

Als het verzuim in Nederland met dat in het buitenland vergeleken wordt, vallen drie zaken vooral op. Ten eerste omvat — in tegenstelling tot het buitenland — het ziekteverzuim in Nederland zowel arbeidsgebonden als niet-arbeidsgebonden ziekten en aandoeningen. Dus verzuim op basis van sportletsels of verkeersongevallen wordt in ons land onder het ziekteverzuim gerekend. Ten tweede werd tot voor een paar jaar zwangerschapsverlof ook als ziekteverzuim gezien. Ten derde kon in Nederland een werknemer in particuliere dienst tot voor kort maximaal één jaar in de Ziektewet verkeren. Bij blijvende arbeidsongeschiktheid vond overgang naar de wao plaats.

In een onderzoek van Prins (1990) — weliswaar vijftien jaar geleden gepubliceerd, maar toch nog actuele zaken bevattend — werd een vergelijking gemaakt van het ziekteverzuim in gelijksoortige bedrijven in België,

West-Duitsland en Nederland. Het verzuim werd uniform gedefinieerd en geregistreerd. Steeds bleek het ziekteverzuim het laagst in de Belgische bedrijven en het hoogst in de Nederlandse bedrijven. De verschillen bleken niet samen te hangen met factoren als leeftijd, geslacht en soort werk. Ook lag de verklaring niet in een geringer aantal vrije dagen of een gemiddeld slechtere gezondheidstoestand van Nederlanders. De conclusie luidde dus dat er inderdaad consistente internationale verschillen in het ziekteverzuim zijn. De auteur weet de hogere verzuimfrequentie in Nederland aan:

- \* het minder aantal disciplinaire maatregelen van de werkgever en de betere ontslagbescherming dan in het buitenland;
- \* het ontbreken van de verplichte medische verklaring bij verzuim;
- \* het ontbreken van wachtdagen voor de Ziektewet.

De gemiddeld langere duur van het verzuim in Nederland werd toegeschreven aan:

- \* de 'zuigkracht' van de wao-regelingen door het gunstiger uitkeringsniveau, de gemakkelijkere toetredingscriteria en de beperktere vut-regelingen. Men realiseerde zich hierbij dat er een wachttijd van één jaar (Ziektewetjaar) bestaat voor de wao, waardoor deze regeling een niet onbelangrijk deel van de ziekteverzuimverschillen verklaart;
- \* de scheiding van behandeling en controle in Nederland en de wachttijden voor specialistische behandeling, ziekenhuisopname, enz., waardoor de begeleiding bij herstel en werkhervatting moeilijker loopt dan elders;
- \* dieperliggende culturele verschillen. In het Nederlandse normen- en waardenpatroon prevaleert het individuele boven het collectieve belang en wordt samenwerking, ontplooiing en zorg voor de maatschappelijk zwakkeren hoger aangeslagen dan prestatiegerichtheid.

Prins (1990) voegde er destijds aan toe dat ook op een gezondheidsbevorderend aspect van de Nederlandse regelingen kan worden gewezen: we kunnen uitzieken zonder angst voor verlies van de werkplek. Wellicht dragen deze ruimere mogelijkheden om zich tijdelijk uit het werk terug te trekken er ook toe bij dat, internationaal gezien, de arbeidsverhoudingen harmonischer zijn, het aantal stakingsdagen op een lager peil ligt dan elders, en de levensverwachting en sterftecijfers gunstiger zijn in Nederland.

Intussen is Nederland wat betreft ziekte- en verzuimcultuur meer toegegroeid naar de ons omringende landen. Uitzieken en zich tijdelijk

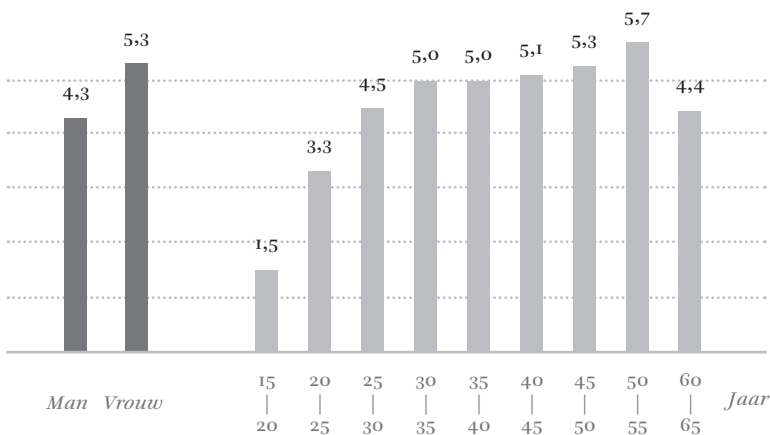
terugtrekken uit het werk behoren minder tot de cultuur dan in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw. We komen hierop nog terug.

#### OORZAKEN VAN ZIEKTEVERZUIM

De ‘meta-analyse’ van Smulders (1984) maakte empirisch duidelijk dat ziekteverzuim in sterke mate multiconditioneel bepaald is, dus van vele factoren afhangt. Hij concludeerde dat er wel 30 factoren kunnen bijdragen aan het verzuimpercentage (zie tabel 2). Het gaat ten eerste om diverse persoonskenmerken en leefstijlaspecten (leeftijd, geslacht, burgerlijke staat, aantal kinderen, roken, drinken, sportbeoefening, enz.). Daarnaast spelen arbeidsinhoudelijke kenmerken (taakvariatie, autonomie), werkomstandigheden, stijl van leidinggeven, arbeidsvoorwaarden (loon en promotiemogelijkheden, ploegendienst/werktijden, de bedrijfscon-junctuur) een rol. Ten slotte kunnen min of meer externe factoren worden genoemd, zoals de ziektewetcontrole, de financiële gevolgen van het verzuim voor de werknemer en de werkgever, en de structuur van de gezondheidszorg (lange wachttijden voor specialisten en ziekenhuizen).

Tabel 2 op de volgende pagina geeft een en ander overzichtelijk weer.

Hieronder zullen cijfers van het CBS worden gepresenteerd om verschillen in verzuim tussen demografische groepen weer te geven. Er blijken duidelijke verschillen in ziekteverzuim te bestaan tussen mannen en vrouwen. Het verzuimpercentage (zie figuur 2) is voor vrouwen hoger dan voor mannen.



FIGUUR 2 Verzuimpercentage naar geslacht en leeftijd

[Bron: NVS/CBS 2003]

---



---

I *Persoons- en persoonlijkheidskenmerken*

---

- \* jonge leeftijd
  - \* man zijn
  - \* niet ex-gehuwd zijn
  - \* gering aantal kinderen (bij vrouwen)
  - \* Nederlanderschap
  - \* kort dienstverband
  - \* geringe mate van neuroticisme
  - \* geringe 'stedelijke mentaliteit'
  - \* weinig riskante gewoonten (roken, drinken, ongezond eten, overgewicht)
  - \* weinig belastende thuissituatie
  - \* weinig sportblessures
  - \* geringe woon-werkafstand, reistijd
- 

II *Arbeidsinhoud/-organisatie*

---

- \* taakvariatie/afwisseling in het werk
  - \* autonomie/zelfstandigheid/invloed/participatie in beslissingen
  - \* hoge scholingsgraad/opleidingsniveau/verantwoordelijkheid/leidinggevend niveau
  - \* kleine bedrijfsgrootte
  - \* kleine groeps-/afdelingsgrootte, kleine 'span of control' van de leidinggevende
- 

III *Arbeidsomstandigheden/-verhoudingen*

---

- \* goede fysieke werkomstandigheden
  - \* sociale stijl van leidinggeven
  - \* tevredenheid met collega's
- 

IV *Arbeidsvoorwaarden*

---

- \* variabele werktijden
  - \* niet in de morgendienst werken bij ploegdienst
  - \* tevredenheid met salaris, loon
  - \* tevredenheid met promotiemogelijkheden
  - \* geringe bedrijfsproblemen en geringe arbeidsonzekerheid
- 

V *Ziekteverzuimcondities*

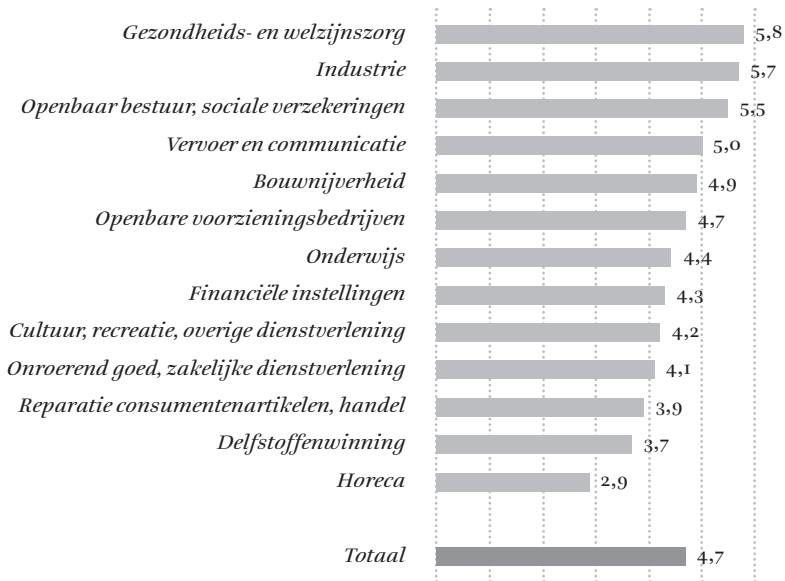
---

- \* aanwezigheid van verzuimcontrole
  - \* eigen risicodracht van het bedrijf voor het verzuim
  - \* beperkte ziekengelduitkeringen
  - \* toepassing aanwezigheidspremies
  - \* geringe wachttijden voor medische behandeling (specialist, ziekenhuizen)
- 

TABEL 2 *Vijf groepen van verlagende invloeden op het verzuimpercentage, vastgesteld op basis van empirisch onderzoek*

Met het stijgen van de leeftijd neemt het verzuimpercentage toe. Ouderen verzuimen gemiddeld langer. Naast slijtage als gevolg van het ouder worden, speelt hierbij waarschijnlijk ook de slijtage door het werk een rol.

Het CBS registreert ook het verzuim naar sector.



FIGUUR 3 Verzuimpercentage naar bedrijfssector

[Bron: NVS/CBS 2003]

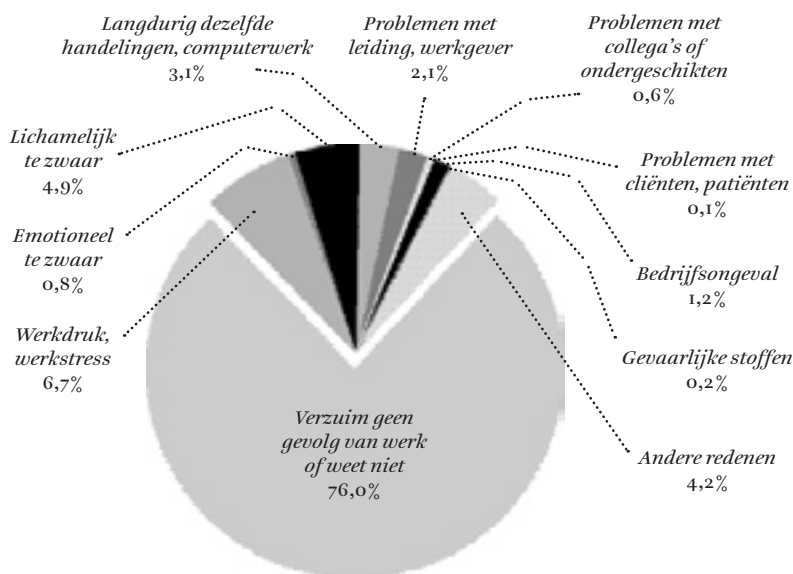
In 2003 bleek de zorgsector met 5,8 procent het hoogste verzuimpercentage te vertonen, voor de industrie en het openbaar bestuur. De horeca scoorde met 2,9 procent het gunstigst.

#### ARBEIDSGEBONDENHEID VAN VERZUIM

Begint jaren negentig probeerden Gründemann en Schellart (1993) vast te stellen in welke mate arbeidsongeschikt worden te maken had met aspecten van het werk. In hun onderzoek onder 15.000 WAO'ers werd vastgesteld dat 55 procent de ziekte of aandoening geheel, grotendeels of in belangrijke mate ziet als gevolg van het werk. De rest van de WAO'ers ziet weinig of in het geheel geen verband tussen de ziekte of aandoening en het werk. In een onderzoek onder 10.000 werknemers in 2003 is geprobeerd vast te stellen

waaraan de werknemers zelf hun laatste verzuimgeval toeschreven, zie onderstaande figuur. Nu bleek dat 24 procent van de verzuimgevallen met het werk in verband werd gebracht en 76 procent niet. De belangrijkste arbeidsomstandigheid was werkdruk en werkstress (oorzaak bij 7 procent van de gevallen), lichamelijk te zwaar werk (oorzaak bij 5 procent van de gevallen) en langdurig in dezelfde houding werken en/of computerwerk (3 procent van de gevallen).

Verzuim lijkt dus minder werkgebonden dan arbeidsongeschiktheid.



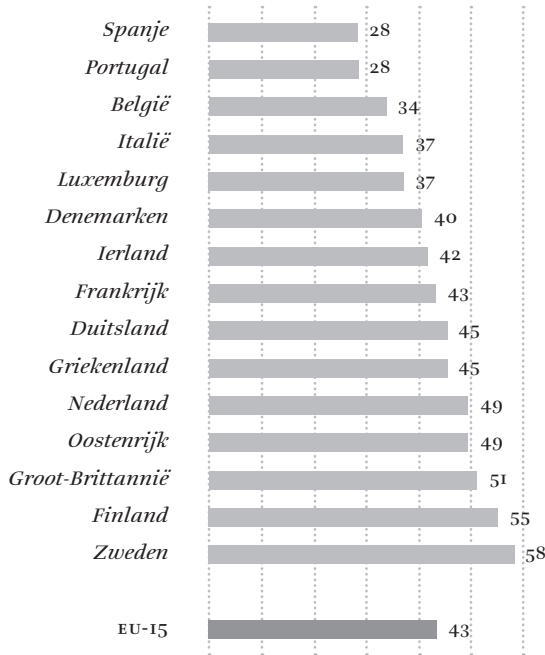
FIGUUR 4 Redenen van verzuim bij laatste verzuimgeval

[Bron: NEA, 2003]

#### DE INVLOED VAN HET ARBEIDSETHOS OP HET ZIEKTEVERZUIM

Bij de uitspraak 'Nederland is ziek' is ook vaak gesuggereerd dat Nederlanders niet gemotiveerd zijn om te werken, te veel vakantiedagen hebben en zich veel te snel ziek melden. Op dit soort gedachten is veel af te dingen. Inderdaad wordt er in ons land veel in deeltijd gewerkt. Maar daar hebben we ook de grote stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen aan te dan-

ken. Ook dient bij deze discussie niet te worden vergeten dat de werkdruk in Nederland tot de hoogste in Europa behoort. Zie onderstaande figuur.



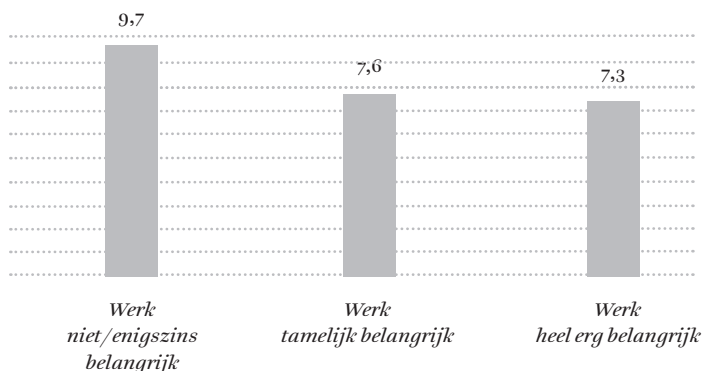
FIGUUR 5 *Werkdruk in de EU-15 landen (2000): het percentage van de werkenden dat '50% of meer per dag' werkt onder tijdsdruk*

Over de invloed van het arbeidsethos op het ziekteverzuim bestonden tot voor kort geen cijfers. In de TNO Arbeidssituatie Survey — in 2000, 2002 en 2004 gehouden onder 4500 werkenden per keer — werden voor het eerst vragen gesteld over het belang dat werknemers toekennen aan werk, vrije tijd, partner of gezin, enz. Ook werden in deze survey verzuimcijfers vastgelegd.

Wat daaruit blijkt is dat werknemers die hun werk 'heel erg belangrijk' vinden per jaar 7,3 dagen verzuimen. Werknemers die hun werk 'niet of enigszins belangrijk' vinden bleken 9,7 dagen per jaar te verzuimen — zie figuur 6 op de volgende bladzijde. Met andere woorden: werknemers die hun werk erg belangrijk vinden verzuimen per jaar bijna tweeënhalve dag

minder per jaar dan werknemers die hun werk niet of enigszins belangrijk vinden.

We kunnen er niet om heen: het arbeidsethos is wel degelijk gerelateerd aan het ziekteverzuim. Alleen moeten we waken voor een te snelle oorzaak-gevolgconclusie. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat leuk, gevarieerd, zelfstandig werk zowel het belang dat aan het werk wordt gehecht stimuleert en tegelijkertijd het verzuim laag houdt.



FIGUUR 6 *Relatie tussen 'belang van werk' en verzuimde dagen in laatste 12 maanden* [Bron: TNO Arbeidssituatie Survey 2004]

#### NEDERLAND ZIEK ?

Ziekteverzuim vertoont in Nederland een dalende trend, en is de laatste jaren op een niveau van circa 5,6 procent gekomen, wat niet ongunstig is in Europees verband. In vergelijking met de vs en Japan is ons verzuimpercentage nog aan de hoge kant.

Of Nederland nu minder ziek is dan in de jaren van Lubbers valt te bezien. Ziekteverzuim is überhaupt geen goede indicator voor de volksgezondheid. Werkenden zijn immers maar een beperkt en relatief gezond deel van de totale bevolking. Werkenden zijn in verhouding tot de totale bevolking van Nederland relatief jong (per definitie tussen 15 en 65 jaar oud) en dus relatief gezond. Het werkende deel van de bevolking wordt zelfs constant geselecteerd op gezondheid. Wie niet gezond is, valt uit de boot en raakt werkloos of arbeidsongeschikt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat hart- en vaatziekten en kanker weinig voorkomende ziekten



zijn onder werkenden. Dood en verderf komen niet voor onder werkenden, zou men kunnen zeggen. Als men de door medici gestelde diagnoses bij WAO-intrede als criterium neemt, gaat het om rugklachten en stress (bewegingsapparaat- en psychische aandoeningen).

Dit alles neemt niet weg dat er sinds de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw veel veranderd is in werkend Nederland. Onder invloed van de prikkelwetgeving van vooral Paars II is er een 'aanwezigheidscultuur' ontstaan in plaats van een wat gedogende verzuimcultuur. De hoge werkdruk — Nederland behoort samen met Groot-Brittannië en de Scandinavische landen tot de koplopers — zorgt er ook voor dat aanwezigheid een krachtige eis is geworden en afwezigheid een duidelijke reden moet hebben.

Intussen zijn er zelfs signalen dat ziek-doorwerken de kop opsteekt. Uit onderzoek van TNO Arbeid blijkt bijvoorbeeld dat zo'n 60 procent van de werkenden zegt de afgelopen maanden wel aan het werk te zijn gegaan, terwijl men dacht dat men zich eigenlijk ziek had moeten melden. Een gulden middenweg dient te worden gekoesterd.

#### Literatuur

- Andriessen, S., van Vuuren, C.V. & Smulders, P.G.W., *Prikkels en sancties: bouwstenen voor een modern ziekteverzuimbeleid*. TNO Arbeid, Hoofddorp: 2004.
- Hamers, P., P. Kamphuis, J. van Poppel & H. Nieuwland, *De relatie tussen bedrijfsgezondheidszorg en ziekteverzuim*. Tijdschrift voor toegepaste Arboretenschap, 1991, 4, 70-75.
- Harrison, D.A. & Matocchio, J.J., *Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes*. Journal of Management, 1998, 24-3, 305-350.
- Prins, R., *Sickness absence in Belgium, Germany (FR) and the Netherlands; a comparative study*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, 1990.
- Smulders, P.G.W., *De effecten van maatregelen om het ziekteverzuim te beïnvloeden*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken, 1980.
- Smulders, P.G.W., *Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek; de resultaten van 318 studies samengevat*. Leiden: Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg TNO, 1984.
- Smulders, P.G.W., R.W.M. Gründemann en D. Draaisma, *De effecten van prikkels tegen ziekteverzuim*. Economisch Statistische Berichten, 77, nr. 3881, 14 oktober 1992, 997-1000 en 1005.
- Smulders, P.G.W. & Bossche, S.N.J. van den, *De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003: eerste resultaten (brochure)*. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.
- Smulders, P.G.W., *Nederlanders over hun werk: Methodologie en tabellenboek TNO Arbeidssituatie Surveys 2000 en 2002*. Hoofddorp, TNO Arbeid, 2003.
- Smulders, P.G.W., Andries, E. & Otten, E., *Hoe denken Nederlanders over hun werk...? Opzet, kwaliteit en eerste resultaten van de TNO Arbeidssituatie Survey*. Hoofddorp, TNO Arbeid, 2001.

---

Besseling J. J. M., M. J. van Gent, E. Brouwer,  
*Van TAV tot REA: bedrijfsbeleid en ver-  
zuim. Een verkenning naar de relatie tus-  
sen arbo- en verzuimbeleid van bedrijven*

*en de relatie met ziekteverzuim in de jaren  
1996-1998.* Den Haag, 1999.

Veerman T. J. en J. J. M. Besseling, *Prikkels  
en privatisering.* Doetinchem, 2001.

#### *Noten*

---

- 1 Veerman en Besseling 2001
- 2 Zie Besseling e. a., 1999
- 3 Hamers e. a., 1991
- 4 Andriessen, e. a., 2004

# Opkrikken productiviteit in collectieve sector nodig

*De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn niet zonder meer gunstig voor Nederland. Vooral in de onderwijssector, de zorgsector en het openbaar bestuur stapelen de problemen zich op. Deze ontwikkelingen vormen een bedreiging voor onze economie en onze sociale verworvenheden. Scholing en innovatie zijn nodig om meer productiviteitsgroei te bewerkstelligen.*

---

door *Evert Jan van Asselt*

---

Stafmedewerker van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA

HET BELANG VAN DE ARBEIDSMARKT voor de economie neemt toe. In het verleden waren het vooral de uitkeringslasten als gevolg van werkloosheid die zorgen gaven. In de toekomst zullen eerder tekorten op de arbeidsmarkt ons parten spelen. Die tekorten zetten een rem op de economische groei en kunnen leiden tot stijging van de lonen. Dit zet de discussie over de arbeidsmarkt in een ander licht. Een goed werkende arbeidsmarkt is in onze samenleving van groot belang voor het in stand houden van onze sociale voorzieningen, maar ook voor een goed functionerende collectieve sector.

Dit artikel schets een aantal trends op de arbeidsmarkt. De gevolgen van deze ontwikkelingen raken vooral de collectieve sector, zoals het onderwijs, de zorg en de overheid. De collectieve sector verschilt in twee opzichten van de marktsector. In de eerste plaats zijn de te verwachten knelpunten op de arbeidsmarkt groot. In de tweede plaats kent ze een lage groei van de productiviteit. De combinatie van deze twee kenmerken kan in de toekomst leiden tot grote problemen in de collectieve sector. Dat wordt duidelijk wanneer we de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt plaatsen tegen het decor van de vergrijzing en verkleuring.

## HET DECOR: VERGRIJZING EN VERKLEURING

*Krimp arbeidsaanbod*

Tussen 2010 en 2040 krimpt de beroepsbevolking (20-64 jaar). Het potentiële arbeidsaanbod daalt dus.<sup>1</sup> Dit wordt niet gecompenseerd door een stijging van de participatiegraad. Zelfs in een optimistisch participatiescenario groeit de vraag naar arbeid harder dan het aanbod van arbeid. In kwantitatieve zin zijn er dus problemen te verwachten.

Maar ook in kwalitatieve zin gaat het wringen. De groei van de werkgelegenheid is vooral het gevolg van groei van vraag naar hoger opgeleiden. Echter, het aanbod van hoger opgeleiden houdt in de toekomst geen gelijke

*De spanningen op de arbeidsmarkt liggen net onder de oppervlakte*

tred met de vraag. Sterker nog, de trend naar een almaar hoger opleidingsniveau stagneert.<sup>2</sup> Het percentage hoger opgeleiden onder hen die met pensioen gaan is intussen gelijk aan het gemiddelde aandeel van hoger opgeleiden in het

totale arbeidsaanbod. Vervanging van uitstromende ouderen door instromende jongeren op de arbeidsmarkt (cohorteffecten) leiden dus niet meer tot verhoging van de arbeidsparticipatie.

Het feit dat de meerderheid van de hoger opgeleiden vrouw is, beïnvloedt het arbeidsaanbod, omdat vrouwen gemiddeld minder uren per week werken. En ook het scholingsniveau lijkt niet meer vanzelf te stijgen. Het gevolg zal zijn dat in kwalitatieve zin de vraag naar hoger opgeleiden groter zal zijn dan het aanbod.<sup>3</sup>

Voor lager opgeleiden geldt het omgekeerde. Aan de onderkant van de arbeidsmarkt neemt de vraag naar arbeid waarschijnlijk af. De kenniseconomie is hier debet aan; kennis wordt immers steeds belangrijker. Maar ook de globalisering doet zich gelden: eenvoudig en laagbetaald werk trekt weg naar Oost-Europa en Azië. Beide uitersten van de arbeidsmarkt staan met elkaar in verbinding, doordat het tekort aan hoger opgeleiden indirect ook nadelig kan uitpakken voor lager opgeleiden, wanneer met de hoger opgeleiden ook het werk voor lager opgeleiden verdwijnt.

*Alternatief scenario*

Er is ook een scenario denkbaar waarin er geen krapte aan hoger opgeleid personeel ontstaat en de situatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt nog verder verslechtert. In dat scenario stijgen de lonen sterk, zodat Nederland zichzelf uit de markt prijst. Loonstijgingen kunnen het gevolg zijn van hoge inactiviteit onder lager opgeleiden, waardoor de sociale

lasten op arbeid sterk toenemen. Hoge looneisen van vakbonden om de hogere lasten van pensioenpremies en zorgpremies te compenseren, kunnen eveneens de Nederlandse concurrentiepositie verslechteren. De situatie in andere grote Europese landen, met werkloosheidspercentages boven 10 procent, lijkt enigszins op dit scenario. In Nederland lijkt dit scenario vooral nog niet nabij.

#### *Allochtonen*

Het aandeel van allochtonen in de beroepsbevolking neemt de komende decennia substantieel toe, tot een derde van het totaal. Het aantal autochtonen tussen de 20 en 65 jaar daalt van 8 miljoen naar 6 miljoen in 2040, het aantal allochtonen stijgt van 2 naar 3 miljoen. Deze ontwikkeling is relevant, omdat de gemiddelde participatiegraad en het gemiddelde opleidingsniveau van allochtonen lager liggen dan van autochtonen. De lagere participatiegraad van allochtonen (49 procent versus 67 onder autochtonen) komt voor het grootste deel op conto van de geringe arbeidsdeelname van vrouwen. Hieraan liggen culturele verschillen ten grondslag.

Welk scenario zich ook zal voordoen, het lagere gemiddelde opleidingsniveau van allochtonen werkt ongunstig door in de positie op de arbeidsmarkt, simpelweg omdat de arbeidsmarktpositie voor lager opgeleiden zich minder gunstig ontwikkelt dan die voor hoger opgeleiden. Er is dus een samenloop van de arbeidsmarktproblematiek onder lager opgeleiden en het integratievraagstuk.

#### *Buffer*

Hoe snel gaan deze ontwikkelingen en zullen we er wat van merken? Dat het heel snel kan gaan, bleek aan het begin van dit millennium, toen er opeens grote tekorten aan leraren in het basisonderwijs en verplegend personeel in de zorg waren, omdat de economische hoogconjunctuur iets langer dan normaal aanhield. De spanningen op de arbeidsmarkt liggen blijkbaar net onder de oppervlakte.

Er is reden om aan te nemen dat de spanningen zich geleidelijk meer zullen manifesteren. De afgelopen jaren nam het opleidingsniveau van de bevolking meer toe dan het vereiste opleidingsniveau. Het gevolg van die sterke stijging is dat een groot aantal mensen onder zijn niveau moest werken.<sup>4</sup> Hierdoor is de werkloosheid onder laagopgeleiden minder afgenomen dan mogelijk was geweest. Zodoende vormen hoger opgeleiden die onder hun niveau werken een buffer op de arbeidsmarkt. Zij krijgen in de toekomst meer kans door te stromen naar hogere functies. De geschetste spanningen op de arbeidsmarkt zullen zich daarom niet over de hele linie gelijktijdig voordoen. Sommige sectoren gaan hierin voorop.

## MARKTSECTOR EN COLLECTIEVE SECTOR

*Mismatches op de arbeidsmarkt*

Sommige sectoren zullen meer last hebben van knelpunten in de personeelsvoorziening dan andere. Bepalend is de combinatie van de uitstroom (vervangingsvraag), de instroom en de groei van de sector. De sectoren waar het Research Centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) binnen enkele jaren grote problemen verwacht door een vergrijzend personeelsbestand, zijn de overheid (vooral gemeenten) en het onderwijs. In de zorg worden knelpunten verwacht vanwege de groei van de sector. Onderstaande tabel geeft aan welke sectoren op middellange termijn een relatief grote vervangingsvraag hebben en dus veel oudere werknemers zien uitstromen, en in welke sectoren dat tot knelpunten leidt vanwege uitbreidingsvraag, of omdat er onvoldoende schoolverlaters zijn om de opengevallen vacatures op te vullen.

	<i>Relatief grote vervangingsvraag</i>	<i>Relatief kleine Vervangingsvraag</i>
<i>Relatief veel knelpunten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Overheid en Onderwijs</li> <li>* Kwartaire diensten</li> <li>* Chemie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Energie</li> <li>* Metalektro</li> </ul>
<i>Relatief weinig knelpunten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Horeca en Zakelijke dienstverlening</li> <li>* Transport en Communicatie</li> <li>* Voedingsindustrie</li> <li>* Landbouw en Visserij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bank- en Verzekeringswezen</li> <li>* Handel en Reparatie</li> <li>* Bouw en Onroerend goed</li> <li>* Overige industrie</li> </ul>

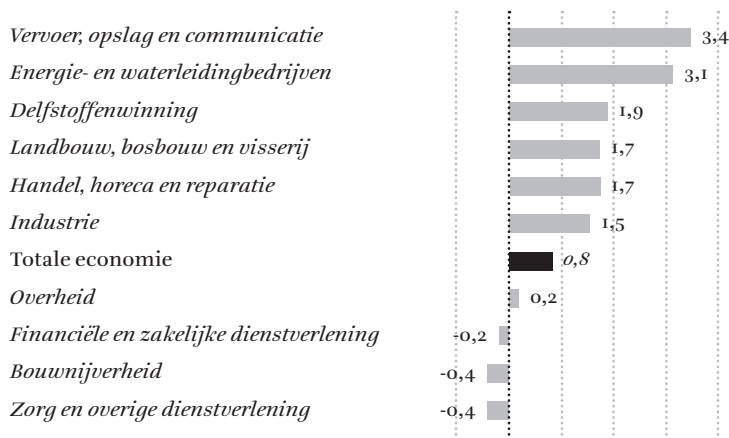
Bron: Raad voor Werk en Inkomen, *Vergrijzing en vervanging. Een analyse van de gevolgen van het uitstromen van de babyboomgeneratie voor de arbeidsmarkt*, Den Haag 2004.

Het beeld dat hieruit naar voren komt, is dat de knelpunten op de arbeidsmarkt vooral de collectieve sector zullen treffen, en in veel mindere mate de marktsectoren, uitgezonderd sectoren met veel technische functies.

*Sectorale verschillen in productiviteit*

Het algemene beeld van de productiviteit van de Nederlandse economie is dat, hoewel we een hoog niveau van productiviteit hebben, de groei achterblijft bij de rest van Europa en zeker bij die van de Verenigde Staten.

Analyse van de productiviteit per sector laat een gedifferentieerder beeld zien. Het zijn vooral de collectieve sector en sectoren met alleen binnenlandse afzet, die een gemiddeld lage productiviteitsgroei laten zien (zie onderstaande tabel). De exporterende sectoren hebben een hoge productiviteitsgroei en zijn er de afgelopen jaren in geslaagd hun marktaandeel op de wereldmarkt te vergroten.



#### *Groei van de arbeidsproductiviteit per bedrijfstak 1995-2003*

Bron: CBS, *Nationale Rekeningen 2003*, Heerlen/Voorburg 2004.

Uit de vergelijking tussen de marktsector en de collectieve sector blijkt dat de collectieve sector een productiviteitsprobleem heeft. De arbeidsproductiviteit neemt maar in zeer beperkte mate toe, terwijl de eisen die aan de dienstverlening worden gesteld wel meegroeien met het algemene welvaartsniveau. Het gevolg is dat de collectieve sector duurder wordt. Tussen 1990 en 2000 stegen de kosten in de collectieve sector 1,6% meer dan in de marktsector.<sup>5</sup> Dit verklaart dat, hoewel de volumegroei van collectieve sector maar de helft was van de marktsector, het aandeel in het BBP gelijk bleef. In de toekomst, wanneer door de vergrijzing de gezondheidszorg sterk groeit, kan het aandeel echter toenemen.

### *Samenloop*

De geschetste verschillen tussen de marktsector en de collectieve sector op de arbeidsmarkt en ten aanzien van de productiviteit, geven reden tot zorg. Wanneer de krapte op de arbeidsmarkt zich gaat voordoen, zal het voor het onderwijs en de zorg moeilijk zijn in de behoefte aan personeel te voorzien. Dit kan al binnen enkele jaren het geval zijn.<sup>6</sup> Hoe grillig de arbeidsmarkt kan zijn, laat het primair onderwijs zien. Afgestudeerden van de Pabo kunnen nu nauwelijks een baan vinden, terwijl nog maar enkele jaren geleden klassen dagen vrij hadden vanwege het tekort aan leerkrachten. De langetermijntontwikkelingen wijzen echter op een structurele krapte.

De lage productiviteitsontwikkeling is op zichzelf al een probleem vanwege het relatief duurder worden van deze sectoren ten opzichte van andere sectoren. Maar tegen de achtergrond van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt wordt de lage productiviteitsontwikkeling een bedreiging. Immers, wanneer de productiviteit nauwelijks stijgt, terwijl de vraag toeneemt en het personeel schaars is, kan dat leiden tot loonstijgingen en daardoor een nog duurere collectieve sector. In de jaren van de economische *boom*, bleek dat in een krappe arbeidsmarkt de knelpunten zich het zwaarst doen voelen in de collectieve sector. De marktsector is eerder en beter in staat om te reageren op een situatie van krapte dan de collectieve sector.

### *Mogelijke oplossingen*

De sectoren met achterblijvende productiviteit en verwachte knelpunten op de arbeidsmarkt zijn precies de sectoren waarop de overheid grote invloed heeft en die behoren tot het hart van de verzorgingsstaat: onderwijs, zorg en openbaar bestuur, dus ook de overheid zelf. Dit legt een bijzondere verantwoordelijkheid voor het oplossen van deze knelpunten bij de overheid. Dit uit zich op twee manieren.

### *Onderwijs en kenniseconomie*

In de eerste plaats is onderwijs in een kenniseconomie van cruciaal belang. Scholing kan een grote bijdrage leveren aan het voorkomen en oplossen van de knelpunten. Scholing verhoogt het algehele niveau van de beroepsbevolking, vermindert het tekort aan hoger opgeleiden, en biedt lager opgeleiden meer kans op een baan. Daarom zal onverkort moeten worden ingezet op het stimuleren van levenslang leren. Hierbij kan de levensloopregeling een rol spelen, doordat mensen kunnen sparen voor periodes van scholing. Erkenning van elders verworven competenties (EVC), persoonlijke ontwikkelingsrekeningen en leerrechten, kunnen eveneens



bijdragen. Sociale partners zullen gezamenlijk moeten investeren in de *employability* van de werknemers. De uitruil van loon voor scholing zou in CAO-onderhandelingen een plek moeten krijgen. Ook kunnen middelen uit O&O-fondsen worden ingezet.

#### *Innovatie in de collectieve sector*

In de tweede plaats is juist innovatie in de collectieve sector van groot belang, om op die manier de spanningen op de arbeidsmarkt te verminderen, de collectieve sector betaalbaar te houden en onze concurrentiepositie te versterken.

Het aantal mensen dat werkt in de collectieve sector zal alleen al in de zorg sterk toenemen. Ter illustratie de gezondheidszorg. Nu werkt 1 op de 10 werkenden in de zorg. Straks zijn dat er 2 op de 10. De zorg wordt een grote vrager van arbeidskrachten en een nog grotere sector in onze economie.

*Innovatie in de collectieve sector kan in belangrijke mate de spanningen op de arbeidsmarkt verminderen*

Alleen al om die reden is het van groot belang dat het aantrekkelijk is om in de zorg te werken. Dat vereist een passende beloning, maar nog veel meer een inspirerende werkomgeving, waar ruimte is voor persoonlijke motivatie van mensen en eigen initiatief. De hervormingen in de zorg beogen dit

te bereiken. Door instellingen meer verantwoordelijkheid te laten en het streven naar beheersing los te laten, ontstaat er ruimte voor werknemers om met passie hun werk te verrichten.

Hoewel vanwege het Baumoleffect<sup>7</sup> een beperkte stijging van de productiviteit in zorg en onderwijs begrijpelijk is, is er veel meer productiviteitsstijging mogelijk dan nu het geval is. Dit kan alleen al door meer gebruik te maken van ICT.

In het onderwijs kan meer worden gedaan met ondersteunende educatieve software of afstandsonderwijs. Op basisscholen wordt de computer maar mondjesmaat ingezet bij het onderwijs. Op internet echter blijkt er voldoende aanbod. Commerciële aanbieders bieden tegen betaling het gebruik van educatieve software aan. Ouders kunnen een abonnement nemen en hun kinderen kunnen on line al spelend het rekenen oefenen. Het internet biedt ook mogelijkheden bij afstandsonderwijs. Afstandsonderwijs is niet alleen een optie voor bedrijfscursussen of MBA's, maar ook voor specifieke doelgroepen in het reguliere onderwijs. In Den Haag volgt een groep zeer moeilijk opvoedbare, hoogbegaafde kinderen een digitaal lesprogramma. Door een autistische stoornis kunnen deze leerlingen niet

goed in een klas functioneren. Ze leren nu thuis en staan door een snelle internetverbinding in contact met andere leerlingen en hun leraar.

In de zorg zijn legio voorbeelden van ICT-toepassingen te noemen. Deze innovaties leiden niet per se tot kostenbesparingen, maar verbeteren soms ook gewoon de kwaliteit van de zorg. Via een webcam kunnen bijvoorbeeld op afstand medische controles worden uitgevoerd. Bij huidaanandoeningen kunnen foto's per e-mail worden verstuurd, wat voor oudere patiënten het ongemak van een bezoek aan een specialist in het ziekenhuis kan schelen. Ook in de logistieke sfeer kan ICT bijdragen aan efficiëntere processen. Te denken valt aan huisartsen die zelf een afspraak voor hun patiënten kunnen boeken in de agenda van de specialist. Of het logischer opzetten van medische onderzoeken, zodat de doorlooptijd vermindert.

Belemmeringen voor deze innovaties zijn lang niet altijd technische. Soms is de wetgeving gewoon niet toegesneden op vernieuwing. Innovatieve toepassingen worden dan niet vergoed omdat er geen tarief is vastgesteld. Of de samenwerking tussen verschillende partijen loopt stuk op het inleveren van zeggenschap.

Een heel ander type innovatie is mogelijk door de zorg anders te organiseren. Deze niet-technologische innovatie komt stilaan op gang doordat de wettelijke mogelijkheden zijn vergroot. De eerste stap is het per 1 februari 2005 vrijgeven van tarieven en volume van planbare zorg, zoals heup- en staaroperaties. Deze zorg kan heel goed ook buiten het ziekenhuis in een aparte kliniek worden geleverd. Door de zorg te bundelen en de operatiekamers volledig in te richten op het ene type zorg, kunnen kostenvoordelen worden behaald. Voor het personeel is het aantrekkelijk in een vast team van collega's te werken, in plaats van in teams die telkens volgens rooster wisselen; men kent elkaar. Het beste bewijs dat het anders kan in de zorg, leveren misschien wel de Belgische ziekenhuizen. De kosten liggen er beduidend lager, en er wordt meer zorg geleverd. Simpele zaken als een beloning die is gekoppeld aan de prestatie en operatiekamers die ook in het weekend open zijn, werken blijkbaar.<sup>8</sup> Door te investeren in scholing en door innovatie in de collectieve sector, kan de overheid zelf in belangrijke mate de spanningen op de arbeidsmarkt verminderen.

#### Noten

- 1 Zie Raad voor Werk en Inkomen, *Arbeidsmarktanalyse 2005*, Den Haag 2005.
- 2 Zie Raad voor Werk en Inkomen, *Arbeidsmarktanalyse 2005*, Den

- Haag 2005. Eerder al concludeerde de OESO dat het opleidingsniveau in Nederland niet verder was toegenomen.
- 3 Zie voor een verkenning van de gevolgen daarvan Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *Investeren in solidariteit. De gevolgen van de vergrijzing en de*

- kenniseconomie voor de arbeidsmarkt: een agenderende verkenning*, 2001.
- 4 De Raad voor Werk en Inkomen oppert de suggestie dat dit de lage productiviteitsgroei tussen 2000 en 2002 mede kan verklaren, *Arbeidsmarktanalyse 2005*, Den Haag 2005.
  - 5 SCP, *Memorandum Quartaire sector, 2002-2006*, Werkdocument 86, Den Haag 2002, p. 38.
  - 6 Prismant, *De arbeidsmarkt voor verpleegkundigen, verzorgenden en sociaal-pedagogen in de zorgsector 2004-2008*, Utrecht 2005.
  - 7 Het Baumoleffect kan zich voordoen bij arbeidsintensieve diensten. De arbeidsintensiteit vormt dan een rem op de productiviteitsgroei. Zo is productiviteitsverhoging bij een strijkkwintet niet mogelijk. Sneller spelen of met minder mensen is geen optie. Hooguit kan het stuk vaker worden opgevoerd, zodat de gemiddelde voorbereidingstijd daalt. Omdat de lonen van de musici wel meestijgen met het algehele welvaartsniveau, zal een muziekvoorstelling relatief duurder worden. Een geluidsopname is een poging het Baumoleffect te ondervangen, maar haalt het niet bij een live voorstelling; het blijft een industrieel substituuut. Dezelfde redenering geldt in zekere mate voor de collectieve sector. Mensen kunnen bijvoorbeeld niet steeds sneller verzorgd worden, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit.
  - 8 Zie L. M. de Brauw, 'Een Belgisch ziekenhuis als "benchmark". Nederlandse gezondheidszorg kan leren van de zuiderburen', *Medisch Contact* 25 juli 2003, jaargang 58, nr. 30/31, p. 1176.



---

*Managers & professionals*

# *Raiffeisenlezing*

## Over eenzaamheid, moed & vertrouwen

*De Republiek der Verenigde Nederlanden ging aan parasiterende regentenklieken ten onder. Intussen belast een nieuwe groeiende korst van gewichtigdoenerige managers en bestuurders onze bedrijven, scholen en andere organisaties. Zij ondermijnen het vertrouwen, het vakmanschap en de menselijke waardigheid van de samenleving.*

---

door *Geert Mak*

---

Schrijver van tal van boeken, zoals *Hoe God verdween uit Jorwerd* (1996), *De eeuw van mijn vader* (1999) en *In Europa* (2004).

‘HOOGDELACHTBARE HEER SCHOUT, edelachtbare Heren Burgemeesteren en Schepenen, weledelgestrengde Heren Raadsleden en edelgrootachtbare heren Curatoren, weleerwaarde Heren Predikanten, weledelzeergeleerde Doctoren, Magisters, Rectoren, weledele Burgers en Kooplieden.

Telkens wanneer ik deze uw stad, die ook de mijne is geworden, aanschouw, en mijn ogen laat dwalen langs al haar sieraden en schoonheid, sta ik in twijfel wat ik in haar het eerst en het laatst moet bewonderen. Daar is de ontzagwekkende hoeveelheid koopwaar, uit de vreemde aangevoerd, daar is de menigte en macht van schepen en de uitgebreide havens, daar zijn ook de rondom de stad gelegen aanlegsteigers van de vloot, dit alles doet de toeschouwer verstomd staan. Als ik de wijde omvang ervan in ogen-schouw wil nemen, dan leidt de schoonheid der gebouwen mijn aandacht af. Wanneer ik door de schoonheid daarvan gefascineerd wordt, komt het drukke verkeer der burgers mij in verwarring brengen. En wanneer ik daar aandachtig naar sta te kijken ontdek ik in die veelheid de wijsheid van de bestuurderen, de eerbied voor de wetten, de gehoorzaamheid der ingezetenen, hun bedaardheid, en, wat het voornaamste is, hun zin voor orde...’

\* \* \*

We schrijven de negende januari van het jaar 1632. Nederland, en in het bijzonder de stad Amsterdam, is hét gespreksonderwerp in heel Europa. De Republiek, een staatkundig fenomeen op zichzelf, is nog steeds in oorlog met Spanje, maar desondanks is het land binnen twee generaties uitgegroeid tot het belangrijkste handelsknooppunt van de bekende wereld. Het heeft een enorme immigrantenstroom met zoveel succes geïntegreerd dat men in Amsterdam niet meer Waterlands spreekt, maar Frans en plat Antwerps. De Zaanstreek heeft zich ontwikkeld tot een almaar innoverend centrum van hout- en windtechnologie. De halfvoltooide grachtengordel vormt het grootste Europese stedenbouwkundige project sinds de Romeinse tijd. Cheques van de Amsterdamse stadswisselbank worden over de hele wereld geaccepteerd, en de dynamiek van dit nieuwgeboren Nederland doet iedere buitenlander versteld staan.

In deze gouden jaren wordt in Amsterdam een Athenaeum Illustré gevestigd, een doorluchtige school, en deze voorloper van de huidige universiteit wordt op die januaridag van 1632 geopend met een intrede van de hooggeleerde Caspar Barlaeus onder de titel: ‘Mercator Sapiens’, de wijze, erudiete koopman. De aanhef las ik u voor.

Barlaeus’ rede is klassiek geworden. Hij schilderde in zijn toespraak het zeventiende-eeuwse ideaalbeeld van de Nederlandse burgerkoopman, de manager annex stadsbestuurder, het soort mannen dat de Hollandse en Zeeuwse steden in die Gouden Eeuw tot grote hoogten wist op te stuwten. Vaak waren dat inderdaad briljante bestuurders, die bijvoorbeeld in Amsterdam een voor die tijd ultramoderne financiële infrastructuur organiseerden, compleet met systemen om geld over te maken en primitieve voorlopers van het Financieel Dagblad.

Minstens zo interessant is de mentaliteit van waaruit Barlaeus schrijft, de geestelijke wereld waarbinnen zijn mercator sapiens leeft. Die mentaliteit is natuurlijk die van de Europese renaissance, de universele figuur die de hele wereld in zich opneemt, de handelaar, diplomaat, wetenschapper, dichter en luitspeler ineen, de Constantijn Huygens in het klein. Maar het is ook de speciale denkwereld van deze nieuwe succesvolle natie waarvan Barlaeus ons een glimp laat zien, de stedelijke gemeenschappen die besloten zijn en tegelijk openstaan, de burgermentaliteit van handel en ondernemerschap, waarbinnen tegelijk intimiteit en vertrouwen worden gekoesterd.

\* \* \*

‘Er is geen verderfelijker mening het mensenleven binnengeslopen, dan die welke het eerlijke van het nuttige heeft gescheiden’, zegt Barlaeus bijvoorbeeld. ‘Vanwaar immers komen de contracten, die te kwader trouw zijn gesloten, de valse getuigen, de ongeoorloofde woeker, de betalingen

van schuld met geleend geld, de kunst om gouden munten te vervalsen, de besnoeiingen van muntstukken? Dat alles komt alleen maar voor, omdat we bij het handeldrijven slechts letten op de voordelen, en dat we alles wat er gemeen, onrechtvaardig en vals in is, niet zien.' De belangrijkste basisregel voor het wijze koopmanschap luidt dan ook, in Barlaeus' ogen: dat wat nuttig schijnt mag niet oneerlijk zijn, en dat wat oneerlijk is, mag niet nuttig schijnen.

Daarmee legt hij in zijn rede een bijna vergeten aspect van het succesvolle ondernemerschap bloot, toen en nu. Namelijk: vertrouwen. Die geestesgesteldheid zal ook de kern zijn van mijn verhaal op deze namiddag, ruim 372 jaar na de toespraak van Caspar Barlaeus.

\* \* \*

In zijn boek *Trust*, een meeslepend pleidooi voor het belang van sociale deugden voor een vitale en bloeiende economie, maakt de Amerikaanse sociale wetenschapper Francis Fukuyama een verhelderend onderscheid tussen zogenoemde *high-trust* en *low-trust society*, de vertrouwens- en wantrouwenssamenleving. Voorbeelden van de eerste soort waren eeuwenlang Japan, Zweden, Duitsland en tot op zekere hoogte de Verenigde Staten. Het waren en zijn landen waar de staat en de wetgeving over het algemeen worden gerespecteerd, waar men zich doorgaans aan regels en afspraken houdt, en waar men vaak kan volstaan met informele afspraken.

Een voorbeeld van een *low-trust society* is daarentegen Italië, waar de staat vanouds sterk wordt gewantrouwd en liefst vermeden, waar de familie geldt als het enige veilige bolwerk, waar de meeste wetten en regels

ter wereld bestaan, juist omdat de overheden de burgers niet vertrouwen, noch de burgers elkaar. Efficiënt is een *low-trust society* dan ook nooit. Wantrouwen vereist immers een grote hoeveelheid energie en controle. Wantrouwen is in veel situaties ook aanmerkelijk duurder dan vertrouwen, zelfs als men het

*De grote winst van een  
vertrouwenssamenleving  
is een minimum  
aan bureaucratie*

risico incalculeert dat vertrouwen zo nu en dan wordt beschaamd. Als het Zweedse ministerie van landbouw zijn jaarlijkse personeelsuitstapje viert, hoeft daarvoor slechts een handvol touringcars te worden ingezet. Dat is de grote winst van een vertrouwenssamenleving: een minimum aan bureaucratie. Bijna alles is gedelegeerd, bijna alles durft men aan anderen over te laten.

Een vertrouwenssamenleving is bovendien aanmerkelijk flexibeler: het klassieke Duitse systeem van gezellen, speciaal opgeleide en onderling



gecontroleerde vaklieden, bracht bijvoorbeeld met zich mee dat zelfs in grote productiebedrijven zoveel mogelijk verantwoordelijkheden werden gelegd bij de voorman op de werkvloer. Die koos vervolgens voor iedere taak de man of vrouw uit die daarvoor volgens hem het meest geschikt was. Hij kon op eigen initiatief zijn mensen elders inzetten, of van functie laten wisselen. Het Duitse systeem van voorlieden — in Nederland kenden en kennen we het ook — was, kortom, een vorm van delegatie, en ook van respect, waarmee ongelofelijk veel bureaucratie werd omzeild en waarmee het zelfbewustzijn en het verantwoordelijkheidsgevoel van iedere werknemer werd versterkt.

Het is opvallend, schrijft Fukuyama, dat er een duidelijke relatie bestaat tussen vertrouwenssamenlevingen — Japan, Duitsland, Zweden, de Verenigde Staten — en de opkomst van grote, private bedrijfsorganisaties. In deze landen bestond al heel lang een traditie van vertrouwensgemeenschappen buiten de familieverbanden, en ze waren ook de eerste die grote ‘neutrale’ concerns van de grond tilden. De economieën van samenlevingen met een laag niveau van vertrouwen — Italië, Frankrijk, Taiwan, Hongkong — werden daarentegen vanouds gedomineerd door familiebedrijven.

Ook daar ontstonden concerns, maar bijna altijd bleven dat Parmalat-achtige familieconglomeraten, of ze werden, zoals bijvoorbeeld in Frankrijk, nogal eens onder de hoede genomen van de staat. Het concern als eigen entiteit tussen familie en staat in, was en is daar een zeldzaamheid.

Het is duidelijk dat Fukuyama nooit de Gouden Eeuw heeft bestudeerd. Hij zou anders zeker de Republiek der Verenigde Nederlanden hebben vooropgezet in zijn vertoog. Als namelijk iets een *high-trust society* was, dan was het wel de samenleving die regel na regel door het vertoog van Caspar Barlaeus heen glinsterde.

Stelt u zich eens voor: in plaats van goud of goederen werden in de zuidelijke, en later ook in de noordelijke Nederlandse handelssteden vanaf de zestiende eeuw papieren beloften geaccepteerd, wisselbrieven, bewijzen van de wisselbank, de voorlopers van ons papiergeld. Alleen al daarvoor was behoorlijk wat vertrouwen nodig.

In de noordelijke Nederlanden kende men bovendien al vroeg het verschijnsel aandeel: men werd niet eigenaar van een heel schip, maar van een tiende deel van tien schepen. Het was een ideale vorm van risicospreiding: als een schip verging was je immers niet direct al je geld kwijt. Maar het bleek ook een voortreffelijke manier te zijn om gezamenlijk ondernemingen aan te pakken die te riskant waren voor een koopman alleen. Dankzij het systeem van aandelen hebben de zeventiende-eeuwse Hollanders ongekende waagstukken volbracht: het zoeken van nieuwe zeeroutes naar onbekende kusten, het exploreren van rijke continenten, het droogmalen

van grote binnenmeren als de Beemster, de Nederlanders deinsden in die tijd nergens voor terug. Het was uiteindelijk dan ook niet toevallig dat in Amsterdam, in een complex aan de Oude Hoogstraat, de eerste multinational uit de wereldgeschiedenis werd gecreëerd: de Verenigde Oost-Indische Compagnie.

Ook zo'n systeem kon alleen floreren binnen een context van vertrouwen, orde en rust — je moest immers de garantie hebben dat je al die papieren te allen tijde ook weer kon inwisselen. Vandaar ook dat deze kooplieden in Brugge, Gent, Antwerpen, Dordrecht en Amsterdam een cultuur van verdraagzaamheid hadden ontwikkeld, die het hen mogelijk maakte met alle geloven en culturen zaken te doen, en die tegelijk garandeerde dat hun samenleving rustig en ordelijk bleef. Vergeet het niet: daar lag mede de grondslag van onze Nederlandse natie. Dat maakt het huidige debat over tolerantie en multiculturaliteit ook zo gecompliceerd: het zijn eigenschappen die op dit moment soms onze identiteit verstoren, maar die tegelijk bepalend zijn voor onze identiteit. Anders gezegd: een Nederland dat enkel puur Nederland wil zijn, houdt op met Nederland te zijn. En een belangrijk deel van die identiteit heeft, door al die eeuwen heen, altijd bestaan uit vertrouwen. Nederland was een vertrouwenssamenleving in optima forma. Was, zeg ik. Want ook het vertrouwen, en het niet-vertrouwen, vormt een onderdeel van onze huidige burgercrisis.

\* \* \*

We weten allemaal hoe het de mercator sapiens uiteindelijk is vergaan. Vanaf het eind van de zeventiende eeuw kwam het steeds vaker voor dat stedelijke ambten tussen de regentenfamilies werden verhandeld, dat het forse honorarium werd opgestreken en dat het feitelijke werk werd uitbesteed aan zetbazen. Op die manier ontstond er in de meeste Nederlandse steden een dikke korst van nepfuncties, uitgevoerd door leden van een gesloten, semi-ambtelijke elite die elkaar allemaal de hand boven het hoofd hielden. Tegelijkertijd werden er bezoldigingen uitgedeeld waarbij iedere norm was zoekgeraakt en waarbij lustig op de publieke middelen werd geparasiteerd. Om een klein voorbeeld te geven: toen twee bewindvoerders van de *voc* in september 1752 naar Texel voeren om daar met enig ceremonieel afscheid te nemen van vijf schepen die naar de Oost vertrokken — het gegeven wordt terloops opgetekend door Roelof van Gelder in zijn relaas over de achttiende-eeuwse schepeling Naporra — ontvingen ze voor dit dienstreisje, zo blijkt uit de boeken van de *voc*, 2773 gulden en 7 stuivers, een bedrag waarvoor een doorsnee matroos vijfentwintig jaar zou moeten werken. Een mooi stukje managementondersteuning, zouden we nu zeggen.

Uiteindelijk zakte het hele voc-concern, en daarmee de motor van de Amsterdamse handel, aan het eind van de achttiende eeuw langzaam ineen, mede door dit soort praktijken. Er volgde driekwart eeuw van stagnatie en armoede, de nazaten van de droogmakers van de Beemster durfden met hun geld zelfs geen waterleiding meer aan te leggen — de eerste Amsterdamse duinwaterleiding kon in 1853 alleen aangelegd worden dankzij Engels kapitaal — en pas na bijna een eeuw keerde bij de Nederlandse kooplieden het vertrouwen weer enigszins terug, in elkaar en vooral in zichzelf.

Weer zijn we een paar generaties verder, en weer verkeert het vertrouwen in een crisis. ‘Zelden’, schreef John Kenneth Galbraith, ‘is het salaris van de president-directeur van een groot concern de beloning die de markt geeft voor datgene wat hij heeft bereikt. Meestal is het gewoon een warm persoonlijk gebaar van deze directeur: een gebaar jegens hemzelf.’ De huidige Nederlandse topbestuurders zijn warm geweest voor zichzelf: tussen 1996 en 2002 zijn hun inkomens bijna verdubbeld. Daarover is veel te doen geweest, en vaak wordt in dit verband gesproken over het zogenoemde *old boys*-netwerk dat elkaar almaar hogere beloningen zou toespelen.

Zo simpel is het niet.

Terecht signaleerden de sociale wetenschappers Meindert Fennema en Eelke Heemskerk in *NRC Handelsblad* dat hier veel meer aan de hand is. Deze opvallende inhaligheid is namelijk nieuw, het is een symptoom

van een mentaliteitsverandering in de toppen van het bedrijfsleven. Hier doet, anders gezegd, een *new boys*-netwerk van zich spreken, en het is de vraag of het zelfs nog een netwerk is.

Inderdaad, tot ver in de jaren zestig heerste binnen het Nederlandse bedrijfsleven een mentaliteit van ons-kent-ons. De bestuurskamers werden beheerst door mannen die merendeels waren gerekruteerd uit

*Er is binnen sommige leidinggevende kringen in de private en de semi-publieke sector een mentaliteit ontstaan, die sterk doet denken aan de regenteske uitwassen van de achttiende eeuw*

vooraanstaande families, waarbinnen duidelijke sociale codes heersten. Ik wil deze situatie niet idealiseren, ook toen is er van alles misgegaan, maar toch: de meeste van deze generatie bestuurders kenden hun bedrijven door en door, voelden zich er diep mee verbonden en hielden het oog op de belangen van de komende generaties. Een exorbitante zelfverrijking uit de bedrijfskas was volstrekt *not done*. Niemand in die kringen wilde doorgaan voor een graaiende parvenu.

Juist het uiteenvallen van het *old boys*-netwerk, zo betoogden deze twee wetenschappers, heeft de huidige excessen mogelijk gemaakt. Er is een nieuwe klasse ontstaan die, schrijven ze, ‘veel minder dan de oudgeld-elite is georiënteerd op het in stand houden van een “civic community”, omdat ze veel kosmopolitischer is, veel minder plaatsgebonden, en ook veel geïsoleerder leeft van de rest van de samenleving’. Hun mentaliteit is bovendien niet meer gericht op een gemeenschappelijke continuïteit, maar op scoren, en op individuele prestaties. Wie geslaagd is, heeft dat in hun visie uitsluitend aan zichzelf te danken.

Er is, kortom, de afgelopen decennia binnen sommige leidinggevende kringen in de private en de semi-publieke sector een mentaliteit ontstaan, die sterk doet denken aan de regenteske uitwassen van de achttiende eeuw. De beloning staat in geen enkele verhouding meer tot de feitelijke werkzaamheden en de bereikte resultaten. Falen wordt zelden of nooit meer gestraft. Met marktwerking heeft dit alles niets meer van doen. Benoemingen zijn, net als in de achttiende eeuw, in de meeste gevallen een kwestie van netwerkjes en regentenklieken die elkaar de bal toeschuiven. Bijna dagelijks maken de kranten melding van bestuurders die ondanks hun evidente mislukking weggelopen met handen vol goud.

Opvallend is hun snelle herplaatsing, alsof er niets is gebeurd. Een brokpenpilot wordt door zijn netwerk — dat in deze gevallen ook als onderlinge ongevallenverzekering fungeert — simpelweg doorgeschoven naar een andere post om daar zijn zegenrijke werk voort te zetten. In het *new boys*-netwerk is, kortom, sprake van een eeuwige en absolute win-win-situatie, tenminste voor de deelnemers. De betrokken bedrijven en organisaties, de aandeelhouders en de werknemers, ze blijven achter met het puin.

Wat is de rol van de mercator sapiens in deze situatie? Een gangbaar clichébeeld van de leider is nog altijd dat van de dirigent, de man — altijd een man — die vooraan staat, die de maat slaat, het orkest leidt, en die daaraan zijn gezag, status en positie ontleent. Maar is dat werkelijk zo?

Onlangs werden twee tv-documentaires uitgezonden over Valery Gergiev, één van de beste dirigenten ter wereld. Kijkt u eens goed: u ziet hem nauwelijks de maat slaan. En observeer nu eens wat hij wel doet: hij heeft voortdurend oogcontact met de leden van het orkest, maakt kleine gebaartjes, geeft complimenten, herinnert de eerste violen eraan dat ze hier sterker moeten inzetten, laat daar de hoornisten iets langer doorklinken, honderden kleine tekens die staan voor evenzovele hints en afspraakjes. Uit alles blijkt dat hij precies weet wat hij doet. De meeste van de instrumenten heeft hij zelf bespeeld, hij weet hoe ingewikkeld een partituur kan zijn, welk vakmanschap is vereist voor een bepaalde passage. Zo’n dirigent is niet alleen een leider, hij is als het ware het centrum van alle energie

binnen zo'n orkest. Hier is sprake van een zeldzaam gecompliceerd, dynamisch samenspel dat draait om vertrouwen en bekwaamheid. Gergiev vertrouwt zijn orkest, het orkest vertrouwt blind op Gergiev. De leiding kent de inhoud, de uitvoerders herkennen de leiding.

Het probleem is dat dergelijke dirigenten schaarser worden. Of, laat ik het scherper formuleren, ze zijn niet langer in de mode. De afgelopen decennia is er een steeds bredere kloof gegroeid tussen de bestuurlijke vorm en de inhoud van het werk. Ook dat heeft alles te maken met de 'scoorcultuur' en de toenemende tijdelijkheid van veel topfuncties.

\* \* \*

Tijdelijkheid en verantwoordelijkheid staan op gespannen voet met elkaar, eeuwig en altijd. Ik geef een gefingeerd voorbeeld, een klein schelmenverhaal uit de *Decamerone* van nu. Het stamt uit ervaringen in mijn eigen omgeving.

Want ikzelf ben, uiteindelijk, ook zo'n uitvoerder, een vakman op mijn eigen terrein, niet meer dan dat.

Welnu, een voormalige directeur van een drogisterijketen wordt aangesteld als financieel manager van, zeg, een literaire uitgeverij. Zoiets gebeurt tegenwoordig iedere week, niemand kijkt daar meer van op. Hij weet niets van het boekenvak, wil wel de beurskoers opkrikken, laat op het bedrijf modellen los die zijn ontwikkeld in de reisgidsenbranche — ik kan u verzekeren, dat is écht een heel andere tak van sport — maakt daardoor de meest krankzinnige fouten, brengt de soliditeit en de continuïteit van het bedrijf in gevaar, en vertrekt na één, twee jaar naar een volgende klus. Zijn extreem hoge afscheidspremie versterkt bij hemzelf de illusie dat hij inderdaad een zeldzaam mens is, een dynamische manager die aanpakt en durft.

Hij gaat nu de gezondheidsdienst van een grote stad leiden, hij heeft zich nog geen uur verdiept in de problemen van de sociale gezondheidszorg, maar hij houdt al een toespraak voor het personeel als 'leider' en 'beslisser' en schroomt niet al die ervaren vakmensen te bejegenen als kleuters. Sommigen verlaten stilletjes de zaal, anderen weten niet of ze moeten huilen of schateren van het lachen, onze held heeft niets in de gaten.

Hij moet een paar knopen doorhakken, een paar vervelende beslissingen nemen, precies het soort dingen waarvoor hij zo ruim wordt bezoldigd. Hij mist echter de moed en de wijsheid om de eenzaamheid te trotseren, die nu eenmaal verbonden is aan het uitoefenen van macht. Hij laat zich dan ook 'coachen' door een tweede manager. Hij roept bovendien de hulp in van een adviesinstelling — er zijn tegenwoordig honderden van dit soort bureaus — die een onderzoek verricht en die, oh wonder, precies

adviseert wat hijzelf al van plan was. Er wordt niets nieuws gezegd, hij wordt niets wijzer, en zo'n peperduur onderzoek heeft slechts één doel: hij is nu politiek en ambtelijk ingedekt. Bij de koffieautomaat verdwijnt langzaam het besmukte gelach. Dit is niet meer leuk. Dit is een ramp.

Na twee, drie jaar haalt iedereen opgelucht adem. Onze man verkast naar een nieuwe 'uitdaging', zoals dat binnen zijn netwerk wordt genoemd, hij wordt nu wethouder of topambtenaar, of hij gaat een ziekenhuis aanpakken, of een boekhandelsketen.

Zo trekt hij voort, jaar na jaar, door bedrijven, scholen, overheden, zorginstellingen en andere organisaties, een spoor van onheil achterlatend.

Onze held is geen vakman, hij heeft zich niet ontwikkeld binnen één bedrijfstak, of in één organisatie, en daardoor mist hij het respect voor de ervaring en het vakmanschap waarop, van hoog tot laag, ieder bedrijf en iedere organisatie uiteindelijk draait. Hij is een typische dilettant, met de onzekerheid die iedere dilettant eigen is, en die hij overschreeuwt met managementjargon en omzwachtelt met adviseurs. Hij kent enkel proce-

dures, hij weet niets van de inhoud. Sterker nog: ten diepste is hij bang voor inhoud, bang voor vakmanschap, bang voor trouw.

Hij leeft zo in een gefingeerde wereld, onze 'new boy', een wereld van cijfers en meetbare resultaten, en hij kan daar vaak buitengewoon bedreven mee jongleren. Hij beseft echter niet dat een deel van het

*Ik doel op de groeiende korst  
van gewichtigoenerige  
figuren die onze bedrijven,  
scholen en andere organisaties  
nutteloos belast*

werk van zijn organisatie — en met name bij overheidsorganisaties is dat soms een groot deel — per definitie niet meetbaar is, en nooit meetbaar zal zijn. Hij maakt alleen maar pieken mee, want als de prijs moet worden betaald voor de opgepompte getallen is hij allang weer vertrokken. Het is, opnieuw, win-win: de bitterheid en de vreugde van het blijven, van het werken op lange termijn, zal hij nooit kennen.

\* \* \*

Opnieuw, mijn voorbeeld is verzonnen, maar het gedragspatroon is aan werkelijke situaties ontleend, en ik ben ervan overtuigd dat het ook u maar al te bekend voorkomt. Al in 1530 ergerde de Zeeuwse waterbouwkundige Andries Vierlingh zich wild aan de Brusselse adellijke lieden die bij wijze van erebaan de functie van dijkgraaf hadden gekregen, terwijl ze nooit een druppel zeewater hadden gezien. 'Zij weten net zo veel van verlopen, zeewateren of dijken als een zeug van 't eten met een lepel', schreef Vierlingh woedend.

We hebben hier, anders gezegd, te maken met een verschijnsel dat van alle tijden is, maar dat de laatste jaren wel een zeer grote vlucht heeft genomen. Laat ik duidelijk zijn: er bestaan talloze gedreven bestuurders, nuchtere interim-managers en integere adviseurs die hun gewicht in goud waard zijn. Zij verdienen alle respect. Waar ik op doel is de toenemende beunhazerij op dit terrein, de groeiende korst van gewichtigdoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast, die parasiteert op winst en rendement, die ons, uitvoerders, het leven steeds zuurder maakt, de nieuwe nomenklatoera, de arrogante regentenklieken van deze tijd.

Het gaat me hierbij nog niet eens zozeer om het geld — hoewel de gevraagde bedragen niet mis zijn, en voor kleinere bedrijven en overheidsorganisaties wel degelijk een belasting kunnen vormen. Veel belangrijker is het neersiepelen van deze mentaliteit naar de lagere niveaus van bedrijven, overheden, en ten slotte de samenleving zelf. Bestuurders die zichzelf teveel verrijken, die zich enkel nog zien als tijdelijke passanten, die geen enkel gevoel meer hebben voor de ethische aspecten van hun functie, zulke leiders hebben, denk ik vaak, geen idee hoe desastreus zo'n houding is voor de motivatie van het middenkader, voor de inzet van de mensen op de werkvloer, voor de trouw aan collega's en organisatie, voor, uiteindelijk, het burgerschap in alle betekenissen van het woord.

De Russische popzanger Misja Borzykin schreeuwde het uit tijdens de onttakeling van de Sovjet-Unie: 'De vis gaat rotten bij de kop, ze liegen allemaal, de vis gaat rotten bij de kop...' Ik zeg het hier wat plechtiger, maar het komt op hetzelfde neer: we zien, voor onze ogen, zich een historische cultuurbreuk voltrekken, een *high-trust society* die in snel tempo bezig is te veranderen in een *low-trust society*, een mercator sapiens die zijn vertrouwen verliest, en daarmee zijn wijsheid.

\* \* \*

Waarom, zo zult u vragen, vindt dat proces juist nu plaats? Ik vermoed dat het iets te maken heeft met de eerder genoemde maatschappelijke grondslagen van vertrouwen, namelijk overzichtelijkheid en stabiliteit. Het Nederland van 1960, 1970 was een totaal ander land dan het Nederland van 2004, en nog altijd kunnen we daaraan maar moeilijk wennen. We razen met topsnelheid over de Europese grenzen. Onze grote steden worden voor bijna de helft bewoond door immigranten uit de hele wereld. We leven niet meer in de eerste, maar in de derde fase van de globalisering — en misdaad en terrorisme dansen mee in dat proces. We zijn intens verknoot met alle continenten, met alle vreugden en problemen die dat met zich meebrengt.

\* \* \*

Ondertussen zijn we zelf ook veranderd. De bouwfraude heeft zich verspreid over half Nederland, en lijkt zich af te spelen op de hoogste niveaus. Het immense Parmalatschandaal kon mede plaatsvinden dankzij keurige Nederlandse advocaten- en bemiddelingskantoren. Het knoeien met de Aholdcijfers heeft, verbazingwekkend, nog altijd geen strafrechtelijke consequenties. U leest in de krant de merkwaardige resultaten van het onderzoekswerk van het Sociaal en Cultureel Planbureau, waaruit blijkt dat de Nederlanders over hun eigen leefsituatie nog steeds zeldzaam tevreden zijn, terwijl tegelijk het vertrouwen in het functioneren van de overheid de laatste jaren desastreus is gedaald, van 65 procent tevreden burgers in 1999 tot 35 procent in 2002.

De politiek schrikt van dit soort cijfers, zoekt in die nieuwe wantrouwen samenleving vooral de volksgunst, springt van media-incident naar media-incident, maar wil tegelijk besturen — wat niet altijd een populaire bezigheid is. Het openbare bestuur moet vervolgens die — deels niet bestaande mediawereld — weer vertalen in beleid. De wanhopige overheidsdienaren vluchten daarom steeds meer in ficties, in, zoals de politicooloog Willem Witteveen het onnavolgbaar uitdrukt, ‘tijdelijke opschortingen van de waarheid’. Uiteindelijk wordt de wereld zo vanuit Den Haag steeds meer een gedachteconstructie, een illusie, een hanteerbare uitsnede uit de werkelijkheid, die met het gewone mensenbestaan weinig meer van doen heeft.

Ook in dit fictionele systeem maakt het ‘new boys netwerk’ overuren. Neem de taxiwereld, die net is gereorganiseerd door een paar mensen die vermoedelijk zelf nooit in een taxi zitten. Ze construeerden een volstrekte schijnwerkelijkheid, en ze noemden dat een succes. Het werd een jungle. Ik nodig u uit om hierbuiten eens een willekeurige Amsterdamse straattaxi aan te houden, en te proberen om veilig, voor een beschaafd tarief en langs de kortste weg naar het Concertgebouw te komen — als de chauffeur tenminste weet waar het Concertgebouw ligt.

Hetzelfde gebeurde binnen het onderwijs. Scholen werden — en worden — vanuit de hoogte samengevoegd tot abstracte massa-instituten, abstracte constructies vol wanhopige, levende mensen. Niemand luistert meer naar de leraren zelf, die voortdurend vertellen dat de probleemleerlingen — waarmee het huidige onderwijs vol zit — zo gegarandeerd ten ondergaan in de menigte. Gemeenten en andere uitvoerende instanties moeten voortdurend hulpconstructies optuigen om te zorgen dat het Haagse beleid nog enigszins kant of wal raakt.

De afrekencultuur viert op dit moment hoogtij in alle sectoren van de overheid, zelfs kleuters moeten scores, zelfs misdaad moet leiden tot



productie. Ook dat hoort bij deze permanente opschorting van de waarheid. Begin vorig jaar werd de leiding van het Utrechtse politiedistrict Paarendveld berispt omdat de streefcijfers van opgepakte verdachten voor geweldsdelicten niet werden gehaald. De verklaring — er waren toevallig in die periode nauwelijks geweldsdelicten gepleegd — werd weggewuifd. Ook dat afrekenen, de kern van veel nieuw kabinetsbeleid, heeft alles te maken met het wegsiepen van vertrouwen: een vakman herkent het werk van een andere vakman en durft daarom royaal te delegeren, een wankele dilettant heeft alleen cijfers om zich aan vast te klampen.

\* \* \*

‘Ficties’, schrijft de oud-directeur van De Balie, Paul Kuypers, ‘bieden het systeem de mogelijkheid om de werkelijkheid te negeren en toch de illusie te scheppen dat zij, in haar totaliteit, in de politiek en het bestuur wordt weerspiegeld.’ Ideologieën hadden in het verleden dezelfde functie, het waren schermen die tussen de werkelijkheid en het bestuur geschoven werden, manieren om de illusie te wekken dat onze moderne, slechts gedeeltelijk grijpbare realiteit toch hanteerbaar en controleerbaar was. Wie in de echte wereld leefde — wij allen — betaalde de prijs.

De Duitse filosoof Rüdiger Safranski raakte, naar mijn gevoel, de kern van deze toenemende behoefte aan ficties in zijn essay onder de titel: ‘Hoeveel globalisering verdraagt een mens?’ Hij keerde zich daarin tegen de onmogelijke eis die tegenwoordig aan ieder mens, en zeker aan iedere

politicus en bestuurder wordt gesteld: dat hij de hele wereld moet overzien. Ons oordeelsvermogen wordt, zo meende hij, voortdurend overvraagd. Dankzij de televisie, dankzij alle nieuwe communicatietechnieken zien we de hele wereld, almaar door, maar we ervaren hem

*Ook dat afrekenen, de kern van veel nieuw kabinetsbeleid, heeft alles te maken met het wegsiepen van vertrouwen*

niet. In de woorden van Safranski, geïnterviewd door Bas Heijne: ‘We worden geconfronteerd met een probleem dat zich in de geschiedenis nog niet eerder heeft voorgedaan. Omdat wereldwijde processen steeds nauwer met elkaar verstrengeld raken, worden de dingen almaar complexer, zo complex dat je ze intellectueel niet meer doorgrondt. Je hebt geen overzicht, en toch word je gedwongen een standpunt in te nemen. (...) Wij zijn allemaal veroordeeld tot de borreltafel.’

Het is die permanente druk die leidt tot het opschorten van de waarheid, tot het loskoppelen van bestuur en inhoud, tot nepfuncties en schijnadviezen, tot wanhopige vakmensen en ontwrichte werkgemeenschappen. Het

is diezelfde overvraging van ons oordeelsvermogen, die in veel sectoren ook heeft geleid tot deze economische hybris, deze overmoed van de boekhouders, deze permanente overschatting van het meetbare.

Adam Smith, de grote klassieke econoom, ontwikkelde in zijn ‘Wealth of Nations’ de bekende theorie dat de wereld uiteindelijk draait om het zelfzuchtige verlangen van de mens om zijn persoonlijke levensomstandigheden almaar te verbeteren. Maar zelfs hij erkende dat economische activiteit nooit helemaal kan worden gereduceerd tot rationele en meetbare activiteiten. Sterker nog, zijn andere grote werk, ‘The Theory of Moral Sentiments’, handelt voornamelijk over dat deel van het economische handelen dat bepaald wordt door sociale normen en tradities, door codes binnen de gemeenschap en door de complexiteit van het menselijke gedrag in zijn algemeenheid. Het is, anders gezegd, allemaal niet zo simpel, en wie voortdurend die complexiteit vervalst tot hapklare cijfers, verzinkt uiteindelijk in een schijnwereld.

\* \* \*

Waar loopt dit uiteindelijk op uit? Voor onze nieuwe wantrouwensamenleving betalen we allang onze prijs: in controles, in afrekeningen, in zinloze expertises en klankbordgroepen die op ieder initiatief worden losgelaten, in een almaar toenemende regelgeving en bureaucratisering, in een afname van durf en flexibiliteit.

Het kan lang duren voordat onvrede boven water komt, en vaak gebeurt dat op een totaal onvoorspelbare wijze. De Vlaamse primitieven schilderden al halverwege de vijftiende eeuw hun hel vol gulzige monniken, en toch duurde het nog bijna een eeuw voordat de Reformatie werkelijk doorbrak. De parasiterende regentenkliken uit de achttiende eeuw verdwenen uiteindelijk door een wisseling van elites, tijdens en na de Franse revolutie. In deze tijd protesteert men met de voeten: de ziekwet, de wao en diverse vut-regelingen vormen evenzoveel vluchthavens voor afgebrande dissidenten. Het is een stille revolutie, die vroeger of later naar buiten moet breken. Via verontwaardigde aandeelhouders die hun geld hebben zien verdampen, via woedende kiezers en belastingbetalers, via populistische protestpartijen, via rechtszaken, via stakingen of blokkades, de hemel mag het weten.

‘De wijsheid veracht de rijken niet’, zei Barlaeus, ‘maar staat positief tegenover hen. Doch op één voorwaarde, namelijk, dat ze rijk zijn zonder iemand onrecht te doen, prachtvol maar zonder overdaad, vrijgevig doch zonder vertoon, deftig maar zonder kleingeestigheid, godsdienstig maar zonder bijgelovigheid.’ Francis Fukuyama waarschuwt dat sociaal kapitaal — want dat is vertrouwen — veel gemakkelijker kan worden vernietigd dan opgebouwd. Regeringsbeleid, bestuur of management, het kan een

sfeer van vertrouwen binnen enkele jaren te gronde richten, het kan een mentale zandwoestijn doen ontstaan, waarop slechts moeizaam nieuwe sociale verbanden kunnen worden opgekweekt. Maar tegelijk schrijft hij over de diepe menselijke behoefte aan waardigheid, aan erkenning van de opgebouwde ervaring en opgebouwd vakmanschap, aan respect voor de eigen kwaliteiten en expertise. Of iemand nu uitgever, gemeentedokter of rechercheur is op het bureau Paardenveld, we hebben daaraan allemaal behoefte. Als mensen niet kunnen voldoen aan de eisen van anderen voelen ze schaamte, schrijft Fukuyama. Als hun waarde permanent wordt ontkend, worden ze woedend. Maar als ze worden gewaardeerd in hun verantwoordelijkheid en hun vakmanschap groeit hun trots. Daar ligt, voor hem, dan ook het begin van het herstel.

Zelf zou ik, in navolging van Rüdiger Safranski, verder willen gaan. Ik zou een krachtig pleidooi willen voeren voor een houding die volstrekt niet populair is in deze tijd. Ik zou willen pleiten voor het afschudden van deze lucht en ijdelheid, voor eerlijkheid om de onoverzichtelijkheid en complexiteit van deze wereld onder ogen te zien, voor moed om te vertrouwen op de kwaliteit en het inzicht van anderen, voor respect voor inhoud en vakmanschap, en bovenal zou ik willen pleiten voor bescheidenheid en wijsheid, voor het aangaan van een nieuwe verbondenheid met de verre voorouder die Caspar Barlaeus voor ons tekende.

\* \* \*

Vertrouwen is een wisselwerking. Van beneden naar boven, maar evenzo goed van boven naar beneden. Wie durft te vertrouwen, verwerft gezag. Wie gezag heeft, krijgt vertrouwen. De wereld is gecompliceerd, maar dit soort zaken blijven vrij simpel.

Grijp uw moed. Durf de waarheid, de werkelijkheid, in al zijn onbegrijpelijkheid, onder ogen te zien. En, alstublieft, gooi die valse kleermakers de deur uit. Trek de keizer zijn gewone kleren weer aan. Morgen nog. Wij, uitvoerders en vakmensen, zullen u eeuwig dankbaar zijn.

*Dit is een publicatie van de tekst die Geert Mak op 31 maart 2004 onder de titel 'De mercator sapiens anno 2004' uitsprak in de Koepelkerk van het Renaissance Hotel in Amsterdam. De rede is met toestemming van de Rabobank en Geert Mak overgenomen. De Raiffeisenlezing is een initiatief van de Rabobank en Het Financieele Dagblad.*

---

*Literatuur*

Caspar Barlaeus, *Mercator Sapiens*, vertaling dr S. van der Woude. Amsterdam: 1967.

Meindert Fennema en Eelke Heemskerk, *Het 'old boys netwerk' bestaat allang niet meer*. NRC Handelsblad: 8 januari 2004.

Francis Fukuyama, *Trust, The social virtues and the creation of prosperity*. New York: 1995

Bas Heijne, 'Wij zijn allemaal veroordeeld tot de borreltafel', interview met Rüdiger Safranski. NRC Handelsblad Magazine: januari 2004.

Paul Kuypers, *De Staat der Nederlanden, Opstellen en brieven tegen de tijdgeest*. Amsterdam: 2003.

Rüdiger Safranski, *Hoeveel globalisering verdraagt de mens?* Amsterdam: 2003.

# Over vervreemding van de Rijnlandse werkcultuur & vergeten schoonheid

## *In gesprek met Mathieu Weggeman*

---

door *Jan Prij & Thijs Jansen*

---

De auteurs zijn respectievelijk redactiesecretaris en hoofdredacteur van CDV.

DE EUROPESE TRADITIE van gilden en ambachtslieden tekent nog steeds de sterk inhoudelijk gerichte Rijnlandse werkcultuur. Volgens Mathieu Weggeman, hoogleraar Organisatiekunde aan de Universiteit van Eindhoven en werkzaam bij de Baak, Management Centrum VNO-NCW, heeft Europa onder invloed van het Amerikaanse managementgeweld de verbinding met die wortels verloren. Vooral Nederland raakt steeds meer onder invloed van het Anglo-Amerikaanse businessmodel. Door het toenemende gebruik van abstracte MBA-taal zijn werkvloer en management van elkaar losgeslagen. De kenniswerkers in bedrijven en de professionals in (semi-)publieke sectoren trekken zich daarbij bij voorkeur zo min mogelijk aan van de managementsystemen. Ze vertonen slim 'fopgedrag' om zoveel mogelijk hun eigen gang te kunnen blijven gaan. Tegelijkertijd zijn er tekenen dat de wal het schip keert. In grote Nederlandse bedrijven staat er weer een ingenieur met kennis van zaken aan de top. Ook aandacht voor schoonheid

en voor het maken van mooie producten en diensten kan vakmanschap weer ruimte geven. Veelal staat organiseren onder het dictaat van rationale principes en de regels van het recht en de ethiek. Juist waardering voor esthetiek sluit aan bij de intrinsieke motivatie van vakdeskundige professionals.

*Het voorliggende boek gaat over betrokkenheid, motivatie van professionals en hoe je die terug zou kunnen krijgen. Laten we beginnen met een culturele diagnose. Wat is er volgens u aan de hand?*

WEGGEMAN Het gaat hier mijns inziens om een botsing tussen de Rijnlandse werkcultuur en het Angelsaksische businessmodel. We komen steeds meer onder invloed van het Angelsaksische denken met uitwassen als het optiegraaien. Het is hoog tijd dat we duidelijk positie kiezen. In 2003 heb ik daarop al gewezen in een bijdrage in *NRC Handelsblad*, maar het thema is alleen nog maar actueler geworden. Zo hebben we op de Baak recent rond dit thema een

conferentie georganiseerd met onder meer Charles Handy en Donald Kalff (op 12 april j.l. tijdens het seminar ‘Het einde van het Amerikaanse businessmodel. Leve het Europees leiderschap/ ondernemerschap’, *red.*).

Binnen de Rijnlandse werkcultuur staat vakdeskundigheid voorop. Zo is het ooit bij de voc gegaan met de traditie van de voorvaders. Hoe je een schip moet bouwen, dat moest je vooral een vakman vragen die al zelf verschillende keren een mooi schip had gebouwd. Kern van de Rijnlandse traditie is: ‘hij die het weet, mag het zeggen’. Een praktijk die teruggaat op het gildesysteem zoals dat in de late Middeleeuwen functioneerde.

Nu is de taal van de manager *disconnect* geraakt. Het is de abstracte taal geworden van MBA’s die niet meer snappen waarover het gaat. Belangrijk is om te zien dat in het Angelsaksische model management een zelfstandige discipline is die in dienst staat van de eigenaren van de onderneming. Er worden *topdown agents* aangesteld die hoe dan ook het rendement van de organisatie als *money-makingmachine* moeten optimaliseren. Kern van dit model is: ‘hij die de baas is mag het zeggen’ en dit alles met het oog op het rendement voor de aandeelhouders.

#### *Tot welke ongelukken kan dat leiden?*

WEGGEMAN Helaas leidt een te groot enthousiasme voor geld af en toe tot de ondergang van de hele onderneming.

In Bochum is onlangs een Opelfabriek gesloten die onder strakke Amerikaanse leiding stond. Opel — onderdeel van het Amerikaanse General Motors — leed fors verlies door gebrek aan innovatie. Er vallen uiteindelijk 12.000 ontslagen in Europa, waarvan 10.000 in Bochum. Dat leverde begrijpelijkerwijs enorme protesten op. Waarom moet het zo? Bij andere autobedrijven in Duitsland als Porsche, Volkswagen,

Mercedes en BMW is de situatie anders. Daar staan nog Duitse ingenieurs aan de leiding. Zij weten waarover ze het hebben en worden nog gedreven door liefde voor het vak. In die bedrijven ziet men vanuit het vakmanschap veel sneller mogelijkheden voor innovatie. Juist vanuit innovatief vakmanschap kan Europa domineren.

#### HANDEL ZONDER RETOURTICKET

*Waarom zijn we zo gevoelig voor de Anglo-Amerikaanse invloeden en kunnen we die wending richting Rijnland niet goed maken?*

WEGGEMAN Duitsland en Frankrijk zijn veel minder op Amerika gericht dan Nederland. Dit komt onder meer omdat in onze cultuur ‘geld tellen’ zo belangrijk is. Banken en verzekeringen, dat zijn niet voor niets bedrijfstakken waar we goed in zijn. Daarom voelen we een verwantschap met het Amerikaanse model, waar primair alles onder de noemer van het geld wordt gebracht. In het verleden was die gerichtheid op het Amerikaanse model wellicht niet zo’n probleem, omdat de vs de onbetwiste supermacht was. Nu zijn de komende economische supermachten India en China. Beide landen zijn georiënteerd op vakmanschap en hebben met de gilden vergelijkbare tradities gekend. Het punt is dat we moeite hebben die wending te maken vanwege risicodrijvend gedrag. Banken nemen weinig risico in het investeren in vernieuwing. De ‘planning en control’-traditie van de Amerikanen, gericht op beheersing, kennen wij ook. Ten tweede zijn wij net als de Amerikanen een volk van kooplieden en dominees. Wij zijn kooplieden en dominees, maar dan wel in die volgorde. Dat leidt overigens tot zeer selectieve verontwaardiging. We hebben ons enorm opgewonden over Papa Zorreguieta,



maar over China dat mensenrechten in Tibet massaal schendt en een hele Tibetaanse beschaving met harde hand om zeep helpt, hoor je niets. En waarom niet? Het antwoord ligt voor de hand: daar willen we geld verdienen en sturen we graag handelsmissies naar toe. Pas als er in een land weinig of niets meer te halen is, zoals in Argentinië het geval was, komt de ethiek aan de orde.

*Waarom voldoet een Amerikaanse wijze van handel drijven bij de nieuwe economische grootmachten niet goed?*

WEGGEMAN Je hebt twee manieren om zaken te benaderen. De eerste begint vanuit

de vraag: hoe haal ik zoveel mogelijk uit het primaire proces? Via controle van buiten en allerlei monitoringsystemen probeer je vervolgens tot rendementsmaximalisatie te komen. Het is een wat technische benadering die routinematige processen goed kan doen lopen, maar die zeker niet goed werkt als het om kenniswerkers of betrokken professionals gaat. Wat valt er werkelijk aan vernieuwends en creatiefs te bereiken met gedetailleerde regels, procedures, handboeken, richtlijnen, standaarden, voorschriften en contracten?

De tweede manier start vanuit datgene waar het in de kern om draait: het geven van vertrouwen. Durf je handel te drijven zonder een retourticket op zak? Amerikanen kunnen dat niet goed, dat past niet binnen de 'planning en control'-aanpak. Zij komen standaard met een retourticket voor overmorgen naar het Midden-Oosten om zaken te doen, vergezeld van twee advocaten die bepalen wanneer in de onderhandelingen hoeveel van het vooraf vastgestelde wisselgeld wordt ingezet, en dan zijn ze vervolgens verbaasd dat het zo niet lukt. Maar na twee dagen tekenen de Chinezen niet. Je moet eerst uitgebreid met elkaar hebben gegeten en gedronken en zo langzaam het vertrouwen winnen en dat kan vier, zeven of negen dagen duren.

Ook wij zijn veramerikaniseerd en vervreemd geraakt van onze eigen roots. Hoe kun je het primaire proces werkelijk beter laten lopen als je er vooraf ter controle al allerlei ICT op los laat, zoals ook wij plegen te doen in kennisintensieve organisaties, in ziekenhuizen en scholen? Wat levert het bewaken van regels, procedures budgetten en het herordenen van structuren op? Vaklieden voelen perfect aan dat reële toegevoegde waarde pas ontstaat door professionals de ruimte en het vertrouwen te geven om in het primaire proces samen te werken.

## DE MBA-INVASIE

*U sprak al even over abstracte MBA-taal die zou hebben bijgedragen aan de verveemding van onze Rijnlandse cultuur. Wat bedoelt u daarmee?*

WEGGEMAN Vanuit de vs zijn quasi-academische opleidingen ontwikkeld die voorbereiden op managementfuncties in de industrie, zonder dat de cursisten zich hoeven te verdiepen in de technische vakken waarop de industrie is gebaseerd. Een karakteristiek kenmerk van het MBA-jargon is dat het losgezongen is van de taal die de mensen op de werkvloer met elkaar spreken. Vloertaal is aards, concreet, robuust en verbonden met de toegepaste technologie, de productieprocessen en de specifieke producten waaraan wordt gewerkt. MBA-taal is abstract en modieus en kan in elke organisatie worden gebezigd, ongeacht wat daar wordt gemaakt.

Deze MBA-cultus is in toenemende mate naar Europa overgewaaid. Gezien vanuit de Rijnlandse werkcultuur, zijn MBA's gevaarlijk omdat ze letterlijk gesproken geen grond hebben om op te staan, en niet worden gedragen door daadwerkelijke inhoud. Ook hebben ze geleerd dat goede managementbeslissingen zijn gebaseerd op kwantitatieve analyses. Dat is een vergissing omdat niet alles wat er in een organisatie toe doet, kan worden gekwantificeerd. MBA's maken plannen en beamerpresentaties, ze lezen verslagen en rapporten, ze verwerken en analyseren allerlei soorten data en denken dan dat ze aan het managen zijn. Maar het managen van een papieren businesscase met grafieken en tabellen is iets heel anders dan het leiden van een echt bedrijf met echte mensen.

*Wat betekent de kritiek op MBA voor de Baak als opleidingsinstituut voor managers?*

WEGGEMAN We hebben juist een ander model, meer gericht op intermenselijk leiderschap, op training *on the job*, op persoonlijke vaardigheden en visieontwikkeling met het oog op de samenleving waarin het bedrijf zijn functie vervult. Zo'n model wordt ook meer en meer als het alternatief gezien.

*Er zijn dus ook tekenen van een ommekeer?*

WEGGEMAN Ja, dat klopt. Zo is er vanuit de vs soortgelijke kritiek van Mintzberg gekomen op de MBA-opleidingen (Zie ook zijn boek: *Managers, not MBA's, red.*) Hij hekelt het gebrek aan praktijkervaring van de studenten — je kunt direct van school het management in — zonder inzicht in menselijke eigenaardigheden en zonder te weten wat er inhoudelijk op de werkvloer speelt. Als je als manager niet weet waarover het gaat, dan ga je maar kijken of de mensen op tijd aanwezig zijn, of ze te vroeg weg gaan, of ze binnen het budget blijven en of ze efficiënter kunnen werken. Winsemius heeft het eens mooi gezegd toen hij nog minister was: 'Daar waar vakdeskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef'. Hoe meer professional men is, hoe minder men zoiets accepteert. En gelukkig lukt het ook niet goed de kenmerkende eigenschappen van Europees management te elimineren. Telkens steekt de vakgedreven managementstijl weer de kop op. Zo hebben twee van Nederlands grootste ondernemingen, Shell en Philips, in 2001 weer een ingenieur als CEO, als voorzitter van de directie gekregen.



HET FOPPEN VAN SYSTEMEN

*Hoe meer professional men is, hoe minder men al dat 'managen om het managen' accepteert. Is het niet zo dat veel professionals in zorg, onderwijs en welzijn bijvoorbeeld, maar ook de accountants, in een identiteitscrisis zitten, waardoor ze minder weerbaar zijn?*

WEGGEMAN Nee, dat is volgens mij uitdrukkelijk niet het geval. Velen zijn intrinsiek gemotiveerd en weten heel goed waarmee ze bezig zijn. Vanuit die motivatie willen ze ook zo weinig mogelijk tijd besteden aan het vullen van managementsystemen en gaan ze het systeem foppen met informatie die er op papier plausibel uitziet. Zo kennen we in Duitsland het Delle-principe: *Durch Einfag Liegen Lassen, Erledigen*.

Er bestaan zelfs automatische generatoren van tijdschrijfbriefjes voor langdurige projecten van een jaar of vijf. Tegenwoordig moet men soms wel tijdschrijven in periodes van zeven minuten. Om van al dat gedoe en al de tijd die dat kost af te zijn, is het heel handig nu alvast voor de komende maanden een plausibel tijdsverdelingschema in elkaar te draaien. Met die programmaatjes kun je nu al je tijdschrijfbriefje voor de derde week van november 2007 uitdraaien. De professionals zijn enorm inventief om het systeem te foppen en dat zegt iets over hun veerkracht.

*Dat geldt misschien voor het bedrijfsleven, maar geldt dat ook voor het onderwijs, de kenniswerkers?*

WEGGEMAN Ook daar, van hetzelfde laken een pak. Er worden groepsplannen en jaarverslagen geschreven door pas aangenomen junioren omdat die nog tijd over hebben. 'Hier heb je ons groepsplan van vorig

jaar en hier de jaarrede van de directeur die daarin altijd tien speerpunten noemt voor de komende periode', zegt de groepsleider. 'Nu moet je dat plan overschrijven en daar waar dat van pas komt, moet je die speerpunten aan de tekst vastmaken. Niet alle tien natuurlijk, dat is verdacht, maar een stuk of zes, zeven moet je er toch wel kwijt kunnen. En dan stuur je het maar meteen naar boven, dan horen we er in elk geval de eerste drie maanden niets meer van, want boven zit de staf en die haalt het uit elkaar, niet het weer anders samen, laat het bakje in bakje uit gaan, stopt het in Excel en maakt er dan taartjes van, en wij weten natuurlijk wel wat we hier aan het doen zijn. Daarvoor hebben we geen nieuw groepsplan nodig'. Er wordt veel te veel geregeld en vastgelegd in Nederland. Ik zou het persoonlijk vanuit christendemocratische overtuiging heel sterk vinden als het waarden- en normendebat veel sterker werd verbonden met vermindering van regelgeving. Waarden en normen kun je op twee manieren trachten 'in te voeren'. De ene niet zo effectieve wijze is via regels en procedures, omdat het moet. De andere weg is veel duurzamer en betekenisvoller, omdat mensen het zelf willen. Juist door te ontregelen en de bureaucratie te verminderen, komt er ruimte voor die tweede weg, worden mensen gedwongen zelf na te denken en standpunten in te nemen. Hoe overtuigender het verhaal van de politieke leiders, hoe groter de kans dat mensen dan zelf de gewenste richting kiezen. Het is die tweede weg die veel meer moet worden bewandeld.

*Steekt het niet dat de managers vaak veel beter worden beloond dan de vaklieden?*

WEGGEMAN Ik geloof het niet zo. Als technicus bij Philips heb je misschien een lager salaris, ook vergeleken bij advocaten of tandartsen, maar je krijgt daar speel-

ruimte voor terug, om iets uit je handen te laten komen, om je deskundigheid verder te ontwikkelen. Die hele wereld van de managers en de aandeelhouders wordt niet zo begrepen. Het zijn gescheiden werelden. Voor de meeste medewerkers zijn de aandeelhouders een anonieme groep. Het is een vreemde wereld. De winst die werknemers met elkaar maken wordt voor een groot deel uitgekeerd aan onbekenden die daar niets voor hebben gedaan hen die zich ook zelden betrokken voelen bij de onderneming waarin ze financieel participeren.

#### GELD ALS MAAT VAN ALLE DINGEN?

*Waar leidt dit alles toe?*

WEGGEMAN De Rijnlandse cultuur zet de professional bovenaan. Winst is geen doel op zichzelf, dat is een typische *money driven*-redenering. Stel je een ondernemer de vraag, wie is voor uw organisatie het meest van belang, de aandeelhouders, de klanten of de professionals en het personeel? Dan zullen diegenen die het Anglo-Amerikaanse model aanhangen steevast de aandeelhouders op de eerste plaats zetten. Merkwaardig, gegeven de bewieroking van de medewerker die tot uiting komt in kreten als 'people are our greatest asset', die in veel missiedocumenten van Amerikaanse bedrijven zijn te vinden.

Laatst vroeg ik mijn studenten waarom je niet tevreden zou kunnen zijn met 1 procent winst.

'Omdat dat percentage binnen de foutenmarge valt waarmee de financiële administratie administreert', antwoordde iemand. Dat antwoord lijkt mij correct. Alle overige antwoorden gingen uit van de premisse dat je uiteindelijk toch zoveel mogelijk je winst moet maximaliseren.

Maar waarom? Op een gegeven moment is genoeg toch genoeg, zou ik zeggen.

*Wat vindt u van de discussie over beloningen van topbestuurders?*

WEGGEMAN Het gaat maar over een paar mensen. Toch is de discussie erg belangrijk omdat deze topfiguren een duidelijke voorbeeldfunctie vervullen. Het gaat daarbij om de volgende vraag: 'Doe je het omdat je houdt van je vak, het product of de dienst, of ga je de business in om te cashen?' In gesprekken met topmanagers draait het vaak niet om intrinsieke motivatie en liefde voor het werk dat op de vloer wordt gedaan, maar om afbreukrisico's en het managen van ingewikkelde processen.

Veel topmanagers komen al een bedrijf binnen met de vraag hoe ze er te zijner tijd weer zo goed mogelijk uit kunnen komen; de aftocht is al standaard onderdeel van de entree. Dat al geeft al weinig vertrouwen. Het is daarbij tekenend dat de 'omloopsnelheid' van CEO's in Amerikaanse bedrijven momenteel gemiddeld zeventien maanden is.

*Schraven keerde zich naar buiten toe erg tegen de discussie over de topsalarissen, terwijl hij weet dat binnenshuis andere geluiden klinken. Dapper?*

WEGGEMAN Hij weet ook dat er een andere kant is. Beide kanten mogen worden gehoord.

#### OOG VOOR HET SCHONE

*U hebt veel gepubliceerd, onder meer over kennismanagement. We kwamen ook een recent boek tegen met de opmerkelijke titel 'Provocatief adviseren. Organisaties*

*mooier maken'. Wat is de kern van het boek?*

WEGGEMAN Wat ik hoop is dat adviseurs met behulp van dit boek mogelijkheden zien hun repertoire uit te breiden. In 'Provocatief adviseren' beschrijf ik onder meer vier wijzen van tegendraads, *out of the box* denken. Ten eerste leg ik een verbinding tussen Dada en adviseren: dadaviseren. Het gaat daarbij om een soort van omkering van alle waarden waardoor bedreigingen als kans kunnen verschijnen. Ten tweede houd ik een pleidooi voor de esthetische organisatie en de schoonheid van werkprocessen. Ten derde ga ik in op de waarde van oosters organiseren. Niet versnelling, dynamiek en grootse structuren zijn daarbij maatgevend, maar de verstillings, het meditatieve en 'het kleine', dat waarde in zichzelf heeft. Ten vierde ga ik in een apart hoofdstuk ook uitgebreid in op de Rijnlandse werkcultuur waarover we hebben gesproken.

*Wat moeten we ons voorstellen bij een esthetische organisatie?*

WEGGEMAN Plato sprak al over het ware, het goede en het schone. Het zijn nog steeds belangrijke kernbegrippen. Maar op het terrein van organisatieadvies hebben we ons vooral laten leiden door het ware, het rationele perspectief, of de cognitief-objective-

rende kijk die ook dominant is in de wetenschap. Vanaf de jaren zestig kwam daar ook het ethische perspectief bij: aandacht voor kwaliteit, duurzaamheid, ethische commissies. Maar we hebben de schoonheid als dragend principe vergeten. Toch heeft juist het gegeven dat iets feitelijk functioneert, of goed in elkaar steekt, alles met schoonheid te maken. Juist de vakman heeft 'oog voor het schone'. Juist in het maken van mooi werk scheidt hij eer.

*Gaat het wat u betreft om beroepseer of beroepstrots?*

WEGGEMAN Zo'n vraag kan al snel tot een semantische discussie leiden. Toch is er voor mij verschil. Ik spreek liever over beroepseer dan over beroepstrots. Beroepstrots heeft vooral ook met de externe uitstraling te maken. Eer zit dicht op de persoon en is niet primair op erkenning en uiterlijk vertoon gericht. Je hoeft er niets van te merken, het kan ook gewoon voor het oog onzichtbaar blijven. Gewoon willen dat het eindresultaat mooi is en daarom tot 1 uur 's nachts doorgaan omdat je benieuwd bent hoe het afloopt, of het lukt, of het werkt.

Mathieu Weggeman, *Provocatief adviseren. Organisaties mooier maken*, Scriptum 2003

## Geschonden beroepseer

*Objectieve standaarden van goed vakmanschap worden in toenemende mate vervangen door het als rationeel gepresenteerde dictaat van markt en management. Hiermee wordt niet alleen de innerlijke zin van het beroep, de beroepseer, geweld aangedaan, maar wordt ook de wereld van zijn bezieling beroofd.*

---

*Door Ad Verbrugge*

---

Universitair hoofddocent filosofie aan de Vrije Universiteit Amsterdam

EEN VRIEND VAN ME verhaalde eens van zijn vader, die vrijwel zijn gehele leven in dienst was geweest bij de Nederlandse Spoorwegen. Na diens overlijden was hij de spullen van zijn vader aan het uitzoeken en stuitte daarbij op een mooi doosje. Daarin trof hij een zestal koperen knopen aan die hoorden bij het uniform dat zijn vader gedurende zijn werkzame leven gedragen had. Ofschoon zijn vader al ruim tien jaar met pensioen was, had hij deze knopen zorgvuldig bewaard en onderhouden, alsook de rest van zijn uniform. Uit deze blinkende knopen sprak het verhaal van een man die zijn leven lang met trots zijn ambt had vervuld. Van een carrière was nauwelijks sprake geweest, maar zijn vader had nooit in die termen over zijn leven en beroep nagedacht. Afkomstig uit een eenvoudig katholiek milieu was hij ‘opgeklommen’ tot conducteur op internationale treinen, werk dat hij met plezier deed en waarin hij zijn eer legde. Dat gold ook voor de meeste van zijn collega’s. Hij sprak over de NS als één grote familie waarin men er gezamenlijk naar streefde het vervoer per spoor zo goed mogelijk te laten verlopen. En daarin was men ook geslaagd: algemeen bestond de opvatting dat de Nederlandse Spoorwegen tot de beste ter wereld behoorde.

Iedereen kent wel van dit soort verhalen. Meestal zijn ze afkomstig van mensen uit een vorige generatie. De oude huisarts, leraar of verpleegster spreekt niet zelden over zijn of haar beroep op een manier die inmiddels uit de tijd lijkt. Vaak valt op hoezeer zij een zekere eer leggen in het beroep dat ze hebben uitgeoefend en mede daaraan hun zelfrespect ontlenen. Dat arbeid heden ten dage niet meer, of in ieder geval niet meer zo sterk in

deze zin wordt opgevat, wijst op een verandering van de plaats die arbeid in onze levenservaring heeft ingenomen. Daarmee is overigens niet gezegd dat arbeid minder belangrijk is geworden binnen onze samenleving. Waar het gaat om vraagstukken rond emancipatie, integratie of welvaart, wordt misschien wel sterker dan ooit op het belang van arbeid gewezen. Dat doet de vraag opkomen in welke zin arbeid heden ten dage wordt ervaren en hoe zij binnen onze samenleving gestalte krijgt. Deze vraag wordt dringender wanneer we bedenken dat binnen verscheidene sectoren waar arbeid in het verleden bij uitstek als eervol werd ervaren — zoals in het onderwijs, de zorg of bij andere publieke diensten — de onvrede groot is.

#### DE VERANDERENDE PLAATS VAN ARBEID IN ONS LEVEN

Arbeid mag dan misschien niet zozeer in termen van eer worden ervaren, het lijdt geen twijfel dat de aard van arbeid medebepalend is voor iemands levensgeluk. Hoewel mensen nogal eens beweren dat ze slechts werken voor het geld, deze instrumentele opvatting van arbeid verhult toch vaak de zin die arbeid feitelijk in hun leven inneemt. Arbeid is in veel gevallen cruciaal voor hun zelfrespect en sociale contacten, het geeft structuur en invulling aan de dagen, geeft hen het gevoel ergens bij te

horen, enzovoorts. Bovendien, wanneer men uitgaat van geluk als hoogste levensdoel, dan kan arbeid niet louter worden opgevat als een middel. Het werken zelf maakt immers deel uit van de levensinvulling. Zoals velen uit eigen ervaring weten, kan vervelend werk het levensgeluk bederven — ook al verdient men er een

*De oude huisarts, leraar  
of verpleegster spreekt  
niet zelden over zijn of haar  
beroep op een manier die  
inmiddels uit de tijd lijkt*

aardige boterham mee. Om die reden geven mensen over het algemeen de voorkeur aan werk dat ze leuk vinden, boven werk waarmee ze meer zouden kunnen verdienen.

In het spreken over werken als iets dat men al dan niet ‘leuk vindt’, wordt iets zichtbaar van de manier waarop arbeid tegenwoordig wordt ervaren. Het is natuurlijk niet zo dat het eer leggen in je werk zou betekenen dat het niet leuk is dit werk te doen. Maar waar bij het ‘eer leggen in je werk’ de nadruk ligt op het willen voldoen aan bepaalde standaarden die gelden voor het goed verrichten van dat werk (waaruit men een deel van zijn zelfrespect en voldoening uit haalt), daar betreft het leuk vinden van je werk meer het subjectieve gevoel dat gepaard gaat met werken.

In zekere zin past een dergelijke benadering van werk bij de algehele culturele transformatie die zich vanaf de jaren zestig heeft voltrokken. Het centraal stellen van het individu en zijn subjectieve voorkeuren, heeft mede gemaakt dat men zijn identiteit en zelfrespect niet primair aan zijn

*Het denken in termen van burgerlijke eer is door de generatie van de jaren zestig meedogenloos 'ontmaskerd' als een heimelijk onderdrukkingsmechanisme*

beroep ontleende, maar arbeid een onderdeel werd van een project van zelfontplooiing, waarin het gevoel en welzijn van het individu centraal kwamen te staan. De koppeling van arbeid en eer werd haast een teken van een bekrompen burgerlijke instelling, waarin men zich gedwee aan autoriteiten onderwerpt en veiligheid en zekerheid zoekt in opgelegde plichten en regels. Het denken in termen van burgerlijke

eer is door de generatie van de jaren zestig meedogenloos 'ontmaskerd' als een heimelijk onderdrukkingsmechanisme. Het systeem oefent daarin zijn macht uit op het individu in de vorm van disciplineren, die ervoor zorgt dat iemand de regels van het systeem aan zichzelf gaat opleggen en niet meer doorheeft dat hij daartoe wordt gedwongen. Om aan te tonen hoe onvrij een dergelijke burgerlijke disciplineren is en wat voor ellende daaruit allemaal kan voortkomen, greep men nogal eens terug op het drama van de wereldoorlogen.

Een deel van het culturele antwoord op de geperverteerde 'machtsstructuren' was de grote democratisering en rationalisering van bestuur, die vanaf de jaren zeventig haar intrede hebben gedaan in de westerse wereld. Niet langer mochten overgeleverde tradities en elites de dienst uitmaken, beslissingen dienden te worden genomen op basis van argumenten in een machtsvrije discussie.

Intussen is een aanzienlijk deel van die democratisering drastisch herzien. De rationalisering, of wat tegenwoordig ook wel 'professionalisering' van organisaties wordt genoemd, is daarentegen alleen maar toegenomen. En daarin zit enige logica: de veelal logge en inefficiënte democratische besluitvormingsprocedures uit de jaren zeventig moesten worden opgedoekt. Geen 'subjectieve' voorkeuren of oude tradities en autoriteiten mochten de inrichting van organisaties bepalen, maar er moesten 'objectieve' criteria worden gehanteerd. Voortaan moesten organisaties worden bestuurd door mensen die objectief 'deskundig' zijn. Of het nu ging om de overheid of het bedrijfsleven, er moest worden bestuurd op basis van meetbare rationaliteit.

Nadat in de jaren zeventig vooral linksgeoriënteerde sociale wetenschappen deze rationalisering voor hun rekening namen, zijn vanaf de jaren tachtig allerlei bedrijfs- en bestuurskundige opleidingen in het leven geroepen die ervoor moesten zorgen dat er een wetenschappelijke basis werd gelegd voor het optimaal besturen van organisaties. De noodzaak tot reorganisatie van traditionele structuren kwam overigens in een stroomversnelling door de transformatie van ons economische bestel in een diensteneconomie, die nog eens werd versterkt door de opkomst van de informatietechnologie. Na de ineensdorting van het communisme aan het eind van de jaren tachtig leek definitief bewezen dat organisatiemodellen die op liberaalkapitalistische leest waren geschoeid, daartoe de beste papieren hadden. De ondergang van het communisme vormde dan ook een enorme stimulans in de zogenoemde ‘neoliberale’ reorganisatie van ons maatschappelijke leven. Alles en iedereen werd opgevat als onderdeel van een bedrijfsmatig productieproces dat zo efficiënt mogelijk moest worden ingericht. Waar mogelijk bouwde men concurrentieprincipes in, omdat een ‘*struggle for life*’ werd opgevat als een vitaliserend principe in alle maatschappelijke sectoren. De stuurliu van deze grootscheepse maatschappelijke beweging zijn de zogenoemde managers die wetenschappelijke deskundigheid claimen met betrekking tot het effectief en efficiënt leiden van een organisatie.

Aldus transformeerde de sociaal-culturele revolutie uit de jaren zestig gaandeweg tot de neoliberale reorganisatiegolf in de jaren negentig.

Schaalvergroting en verdere virtualisering van de werkomgeving zijn onlosmakelijk verbonden met deze ingrijpende transformatie van het maatschappelijke leven. Intussen zijn we op het punt gekomen dat alom kritiek valt te vernemen op de rechtvaardigheid van dit organisatie-model, bijvoorbeeld waar het gaat om de

*De stuurliu van neoliberale reorganisatie van ons maatschappelijk leven zijn de zogenoemde managers*

beloning die het management zichzelf toekent. Het groeiende protest daartegen wordt ook nog eens gevoed door openlijke twijfels over de effectiviteit van hun opereren, ja zelfs dit model als geheel is aan kritiek onderhevig. Sectoren als gezondheidszorg en onderwijs worden gekenmerkt door een uitdijend management dat niet alleen een steeds groter deel van het budget voor zichzelf opeist, maar ook in toenemende mate een stempel drukt op de manier waarop het werk in deze sectoren gestalte krijgt.

## ONVREDE, ERKENNING EN EERGEVOEL

We laten de vraag naar de effectiviteit van deze reorganisaties vooralsnog in het midden en richten ons primair op de onvrede die er onder veel werknemers bestaat over de manier waarop hun werk wordt georganiseerd. Nu is het wat te simpel om managers overal de schuld van te geven en de gehele wereld van het management als een kwaad af te schilderen. Voor een moderne organisatie is goed management onontbeerlijk — en dat is al heel lang het geval. We moeten ons dan ook afvragen wat de achtergrond is van de hedendaagse onvrede, vooral waar het gaat om de genoemde sectoren. Die onvrede wijst tenminste op een discrepantie tussen wat de werknemers zelf goed achten en hoe het management hun werk invult en beoordeelt. Nu kan dat in beginsel twee oorzaken hebben: 1. ofwel de opvattingen en wensen over hun werk zijn verkeerd en stuiten op de nuchtere ‘realiteitszin’ van het management, 2. ofwel de invulling van hun werk door het management is verkeerd en doet hun werk geweld aan.

Hoe dan ook, het resultaat is dat beide partijen — zowel managers als degenen over wie zij leiding geven — zich miskend voelen. Daarbij heeft de eerste partij natuurlijk het grote voordeel heeft dat zij zichzelf nog kan voorhouden dat zij tenminste ‘de baas is’. Vooral bij de laatste partij veroorzaakt deze miskening een diepe onvrede met de eigen werksituatie. Welnu, miskening is het tegendeel van erkenning. Willen we zicht krijgen op de aard van die onvrede, dan moeten we ons dus afvragen wat erkenning nu eigenlijk inhoudt.

Hegel begrijpt erkenning als de verwerkelijking van vrijheid. Vrijheid in deze zin is wezenlijk een sociale categorie: zij impliceert de verdubbeling van het zelfbewustzijn. Een groet als elementaire uiting van erkenning wordt pas echt een groet, wanneer twee mensen elkaar groeten. In het niet worden teruggegroet door de ander, openbaart zich iets van de onvrijheid van vervreemding. Vrijheid wordt werkelijk als erkenning. Iemand kan bijvoorbeeld pas werkelijk vrij zijn als persoon, wanneer anderen die persoonlijke vrijheid erkennen in hun doen en laten, door iemands lichamelijke integriteit en eigendom te respecteren. Dat is zoals gezegd een wederzijdse activiteit. Voor wie wil worden erkend als een vrij persoon, is deze vrijheid niet slechts een recht ten opzichte van anderen, maar ook een plicht voor zichzelf. Hij moet als vrij persoon immers de verantwoordelijkheid op zich nemen voor zijn daden en mag zich daarbij niet verschuilen achter externe factoren die hem zouden hebben beïnvloed. Daarin ligt precies de eer van het volwaardig persoon-zijn. Eergevoel impliceert dat iemand ernaar streeft eervol te handelen en daarin ook door anderen te worden erkend. Daarbij stelt iemand bepaalde objectieve eisen aan zijn



eigen doen en laten, om in de ogen van zichzelf en anderen iets voor te stellen.<sup>1</sup>

Ook al vereist het persoon-zijn een zeker eergevoel dat tot uitdrukking komt in iemands handelen, hij of zij wordt daardoor nog niet een bijzonder individu. Precies die erkenning is binnen de moderne levenservaring

*Men kan pas spreken van een 'goede voetballer' binnen de context van het voetbalspel en gemeten naar de maatstaven die daarbinnen gelden*

zo belangrijk. Om als individu werkelijk te worden in de wereld, moet iemand zichzelf in zijn individualiteit terug zien in de ogen van anderen. Dat gebeurt binnen de sfeer van gezin, vrienden, buurt of vereniging, maar vooral ook door zijn arbeid. Volgens Hegel is de burgerlijke maatschappij — die

kenmerkend is voor de Europese cultuur — zelfs bij uitstek de sfeer waarin mensen zich in hun individualiteit kunnen manifesteren. Daarin kan iemand namelijk op basis van zijn eigen keuzes, inspanningen en talenten (en niet primair door bloedbanden) een maatschappelijke positie verwerven. Daartoe dient hij zich dan wel een beroep eigen te maken. Zijn eergevoel betreft daarbij niet louter het feit dat hij zorg draagt voor zijn eigen levensonderhoud, maar ook de wijze waarop hij zijn beroep uitoefent. Men wordt erkend, omdat men iets bijzonders kan en men legt er eer in deze 'kunde' zo goed mogelijk uit te oefenen.

#### OBJECTIEVE STANDAARDEN EN BEROEPSPRAKTIJEN

Nu is het belangrijk te zien dat het voor een dergelijke erkenning noodzakelijk is dat er objectief gedeelde standaarden bestaan, waaraan iemand dient te voldoen. Het zich eigen maken daarvan en het opheffen van de eigenzinnigheid is voor Hegel zelfs de kern van vorming. Deze standaarden worden primair binnen een bepaalde beroepspraktijk vastgesteld en behoren tot de kunde en eer van dat beroep. Alleen binnen een dergelijke objectieve context kan iemand een eigen stijl of signatuur ontwikkelen. Zo kan men pas spreken van een 'goede voetballer' binnen de context van het voetbalspel en gemeten naar de maatstaven die daarbinnen gelden.

In zijn herinterpretatie van de deugdeethiek heeft MacIntyre de notie van praktijk geïntroduceerd als een noodzakelijke context waarbinnen het deugdelijke leven gestalte zou krijgen. Een praktijk staat daarbij voor een samenwerkingsverband van mensen dat is gericht op een gemeenschappelijk goed, waarin bepaalde activiteiten worden verricht onder standaarden van voortreffelijkheid, met daarbij horende interne goede zaken. Wat pre-

cies die standaarden en goede zaken zijn die men in ere wenst te houden, kan men slechts beoordelen voor zover men werkelijk met een dergelijke praktijk vertrouwd is. Op grond van dit idee van praktijken is MacIntyre in *After Virtue* in staat de deugdethiek een bredere betekenis te geven dan in de klassieke deugdethiek het geval is. In de oudheid betrof de deugd niet zozeer de sfeer van arbeid, bij MacIntyre is die mogelijkheid er wel degelijk. Zo zijn de middeleeuwse gilden een uitgesproken voorbeeld van dergelijke praktijken. Dat daarbij deugden in het geding zijn spreekt voor zichzelf: om praktijken levend te houden is moed nodig om hen te verdedigen en te vitaliseren, moet men eerlijk zijn in het beoordelen van zichzelf en dient men anderen rechtvaardig te behandelen.

Aristotelisch gesproken horen deugd en eer bij elkaar. In zijn *Ethica Nicomachea* stelt Aristoteles dat degenen die uit zijn op eer, in feite de bevestiging zoeken van anderen dat zij beschikken over een bepaalde voortreffelijkheid. Die kan men eigenlijk alleen krijgen van mensen die kennis van zaken hebben en dus ook zelf over een zekere voortreffelijkheid beschikken. Erkenning dat men iets voorstelt, is derhalve alleen mogelijk door bepaalde standaarden van voortreffelijkheid die binnen een praktijk bestaan en die tot op zekere hoogte algemeen worden gedeeld. De eigen activiteit heeft op die manier een objectieve betekenis die algemeen in ere wordt gehouden binnen een bepaalde praktijk. Alleen daardoor is het mogelijk dat men zijn objectieve zelfrespect krijgt, dat wil zeggen dat het respect dat men voor zichzelf heeft ook door anderen wordt gedeeld en betoond.

Nu is het twijfelachtig of de notie van praktijk van MacIntyre van toepassing is op de context van arbeid zonder meer. De vroegere gilden kunnen inderdaad worden begrepen als samenwerkingsverbanden, waarin een gemeenschappelijk goed werd nagestreefd en waarbinnen zekere standaarden van voortreffelijkheid werden gehanteerd. Maar het volk dat op het land werkte, de negentiende-eeuwse fabrieksarbeiders of de hedendaagse ‘dienstverleners’, maken deel uit van andersoortige verbanden; hun werk heeft vaak weinig te maken met het beheersen en vervolmaken van een ambacht. Ook Hegels standenmaatschappij — als verwerkelijking van de individuele vrijheid in de vorm van objectieve erkenning voor het eigen kunnen — is gebaseerd op beroepsgroepen die zich organiseren in corporaties (waarvan de leden elkaar erkennen en gericht zijn op het gemeenschappelijke welzijn). Daarin gaat hij evenwel voorbij aan de ‘gewone’ arbeider die werkt op het land, in de werkplaats of in de fabriek. Om die reden bekritiseerde Marx heftig Hegels rechtsfilosofie als een ideologische bovenbouwrechtvaardiging van de bourgeoisie ten koste van het proletariaat.

Het fenomeen van arbeidsdeling dat meekomt met modernisering, heeft onder meer tot gevolg dat veel traditionele beroepen en ambachten verloren zijn gegaan. Toch betekent dit niet dat de idee van een praktijk die gepaard gaat met een zeker eergevoel, geen zin meer zou hebben in een moderne context. Laten we het voorbeeld waarmee we onze gedachtegang openen nog eens iets nader beschouwen.

Waaraan ontleende de vader van mijn vriend zijn eergevoel? Aan het feit dat hij zijn ambt op een goede manier vervulde, en wel als lid van een organisatie die een dienst leverde waarop de leden trots waren. Deze organisatie beschouwde hij als zijn ‘tweede familie’. In die zin was er dus wel degelijk sprake van een ‘corporatief’ verband, dat bovendien als geheel kan worden getypeerd als een bepaalde praktijk. Binnen die praktijk was hem een taak toevertrouwd die hij als zinvol ervoer en die hij binnen de grenzen van zijn functie naar eigen eer en geweten invulling kon geven. Samen met zijn collega’s vormde hij het gezicht van de Nederlandse Spoorwegen, wat impliceerde dat hij een zekere nauwgezetheid aan de dag legde in uiterlijk en omgangsvormen: hij was goed gekleed, stond treinreizigers op een bepaalde manier te woord en sprak verschillende talen. Zijn erkenning bestond eruit dat hij een functie uitoefende die hij ook zelf goed en zinvol achtte en waarbinnen hij een zekere autonomie had. Daarbij hanteerde hij standaarden of vormen die door de organisatie als geheel in ere werden gehouden, zodat anderen hem daardoor ook respecteerden, reizigers zowel als collega’s. Hij identificeerde zich in sterke mate met de Nederlandse Spoorwegen en het gemeenschappelijke goed dat hij en zijn collega’s realiseerden. Zijn superieuren waren eveneens ‘lid van de familie’, kenden zijn werksituatie en lieten hem in zijn waarde. Hij wilde niet zozeer carrière maken, maar had voldoening in zijn werk, waarin hij zichzelf objectief zag gerealiseerd.

Zoals gezegd vereist erkenning voor je eigen doen en laten, oftewel dat waarin je jezelf als individu daad-werkelijk manifesteert, gemeenschappelijk erkende vormen die als goed gelden. Men kan bovendien pas werkelijk excelleren op een bepaald gebied, wanneer men de vormen daarvan kent en deze ook nog eens een eigen invulling en eventueel verbetering vermag te geven. Zodra arbeid vooral wordt gezien als iets dat primair leuk moet zijn en de subjectieve zelfontplooiing moet dienen, bestaat het gevaar dat dergelijke vormen hun bezieling kwijtraken. Op dat moment staat namelijk niet meer de beheersing van objectief geldende vormen als primaire opgave centraal. Bovendien ontstaat daardoor een sfeer waarin de eigen activiteit van het werken blijft draaien om de eigen subjectieve beleving en het eigen welzijn. Men gaat niet meer echt op in het eigen werk, zodat men zich ook niet identificeert met de werkerwereld (de mensen en/of de

organisatie met wie men dit werk realiseert) en het resultaat dat daaruit voortvloeit (het product of de dienst). Evenmin is men trots op het eigen werk, men ervaart het niet als een gemeenschappelijk goed waarin het eigen leven feitelijk gestalte krijgt

#### BELEVINGSSOLIPSISME

In *Tijd van Onbehangen* heb ik deze tendens van het westerse menszijn ook wel getypeerd als ‘belevingssolipsisme’. (Solipsisme is de filosofische leer die stelt dat alleen ons eigen ik en zijn bewustzijnsdaden bestaan, *red.*) Dit belevingssolipsisme manifesteert zich niet alleen op het gebied van werk, maar doortrekt alle menselijke verhoudingswijzen. Binnen de context van arbeid leidt zij tot een situatie waarin de immanente zin van bepaalde vormen en omgangsvormen verslapt en men zich in toenemende mate op een uiterlijke manier verhoudt tot de gelegenheid waar men werkt. Deze tendens van veruiterlijking – die een vorm van vervreemding is van de wereld – wordt versterkt door een flink toegenomen sociale en geografische mobiliteit, virtualisering van de leefwereld en flexibiliteit van de levensstijl.

Wat betekent dit belevingssolipsisme voor de vorm van erkenning die men zoekt in het werk? Men kan nog steeds uit zijn op ‘erkenning’ van collega’s of bazen; die behoefte is misschien wel groter dan ooit, maar men wil steeds minder de objectieve vormen leren die daarvoor nodig zijn. Men eist respect voor zijn bijzondere individualiteit, zonder zich serieus af te vragen of wat men doet werkelijk iets voorstelt en waarom een ander daarvoor nu eigenlijk respect zou moeten opbrengen. Helaas versterkt de inrichting van ons ‘op de individuele leerling’ toegesneden onderwijs mede deze tendens. En daar waar de postmoderne werkwereld zelf steeds vormlozer en informeler wordt, daar wordt ook de mogelijkheid van objectieve erkenning en dus zelfrespect bemoeilijkt. In hoeverre men wordt erkend door anderen is dan in toenemende mate een kwestie van willekeur aan het worden.

Een dergelijke veruiterlijking impliceert uiteindelijk dat werk zijn immanente zin verliest en in het teken van iets anders komt te staan. Een goede voetballer houdt van het voetballen, gaat erin op alsof hij zichzelf tot hoogste voltooiing brengt. Daarin ligt zijn zelfvervulling, voldoening en eer. Datzelfde geldt voor een goede pianist, maar ook voor een goede leraar of goede timmerman. Wie werkelijk houdt van zijn beroep hoeft geen carrière te maken, althans wanneer dat betekent dat hij ander werk moet gaan doen. Een echte leraar wil leraar zijn. Daarin ligt zijn eergevoel en voldoening, mits hij dat kan doen op de manier die hij zelf goed acht.

Zodra de immanente zin van het eigen handelen en werken vervluchtigt en men hoofdzakelijk op het eigen subjectieve welzijn uit is, gaat het werk draaien om uitwendige goederen, oftewel geld, macht en aanzien. Aldus wordt men in feite nalatig ten aanzien van het werk als zodanig, men is er immers niet meer zozeer op gericht dit werk goed te doen, men wil in wezen iets anders. Men identificeert zich ook niet meer met dit werk als een activiteit waarin men zichzelf objectief verwerkelijkt, men wil vooral als een bijzonder individu aanzien genieten, macht hebben en veel geld verdienen

Is men daarin vrij en gelukkig? Niet wanneer men vrijheid en geluk begrijpt in termen van erkenning. Nina Brink mag rijk zijn, ze zal nimmer de erkenning krijgen dat ze iets voorstelt en werkelijk iets kan.

*Een libertijnseconomische benadering van werk holt de immanente zin van werkvormen uit*

Uitwendige goederen geven namelijk niet de objectieve erkenning van de goedheid van het eigen kunnen. Zij zijn bovendien het tegendeel van deugdethische opvatting van werk waarin eer, gezag en voortreffelijkheid het zwaartepunt vormen. Dat bete-

kent dat men in het eigen doen en laten ook niet meer primair uit is op het welzijn of het recht van de ander. Daarmee is tevens aangegeven dat een libertijnseconomische benadering van werk (die de eigen vrijheid en maximale behoeftebevrediging centraal stelt) niet alleen de immanente zin van werkvormen uitholt, maar ook een morele erosie van het karakter teweegbrengt.

#### DE MANAGER ALS HEDENDAAGS ROLMODEL

Hierboven hebben we een tendens geschetst waarin werk zijn immanente zin verliest en daarmee veruiterlijkt. Het gaat daarbij om een algehele culturele ontwikkeling, waarin een andere levenshouding (ten opzichte van werk) van kracht is. De hedendaagse managementcultus is bij uitstek een manifestatie van de veruiterlijking van moderne arbeidsverhoudingen. De manager vormt, om met MacIntyre te spreken, één van de *characters* van onze tijd — hij is een rolmodel waaraan een tijd zich oriënteert. We zien dan ook dat bij uitstek binnen de wereld van het management geld, macht en aanzien een dominante rol spelen. Daarmee is natuurlijk niet gezegd dat er geen goede managers zouden zijn, wel dat zij aan het risico blootstaan de immanente zin van werk geweld aan te doen. Dat is vooral het geval in die sectoren waar beroepseer en autonomie van het

handelen van oudsher een essentieel onderdeel zijn van de beroepsuitoefening, zoals in het onderwijs en de zorg.

De eerdergenoemde 'objectieve' rationalisering van organisaties vindt in de manager zijn uitvoerder en specialist. Hij claimt een bijzondere deskundigheid met betrekking tot het efficiënt en effectief inrichten van organisaties. Nu zullen er zeker managers zijn die een heldere kijk op zaken hebben en in staat zijn mensen binnen de organisatie tot hun recht te laten komen. De vraag is evenwel of dit louter gebeurt op basis van managementmodellen of dat daarvoor veeleer andere vaardigheden zijn vereist, en wel die te maken hebben met respect voor en begrip van het werk dat wordt verricht, intuïtie, mensenkennis en inzicht in complexe samenhangen. Naast enige organisatorische kennis is daartoe in ieder geval een rechtvaardige houding noodzakelijk.

Sinds enige jaren is onder managers het *coaching* populair geworden, waarin het erom gaat het beste uit de medewerkers naar boven te halen.

*De reductie van werk tot een schakeling in een geformaliseerd proces, heeft tot gevolg dat de werknemer in wezen een 'processor' is geworden die extern wordt aangestuurd*

Binnen het voetbal is de coach iemand die de spelers van zijn team tot grootse prestaties moet brengen door de spelers te trainen in bepaalde technieken, het samenspel te bevorderen, hen op het veld een bepaalde taak te laten vervullen en een bepaalde tactiek over te dragen. Hij kan alleen coachen omdat hij verstand heeft van voetbal, zelf heeft gevoetbald en weet wat het is om bepaalde taken uit te voeren.

Deze kennis van zaken die hij door eigen ervaring heeft verkregen, is noodzakelijk wil hij gezag krijgen binnen het team. Daarmee is meteen het verschil duidelijk tussen de coach in de wereld van het voetbal en de manager als coach. Kenmerk van het moderne management is namelijk dat de vorm (de kunst van het besturen van een organisatie) in hoge mate is losgemaakt van het soort organisatie en het gemeenschappelijke werk dat daarbinnen wordt verricht. Daarin wordt al een zekere mate van veruiterlijking en vervreemding zichtbaar, maar er is meer aan de hand.

De managementmodellen die worden gehanteerd pretenderen veelal een soort algemene 'logische' structuur bloot te leggen van organisaties. Daartoe vindt een formalisering plaats van de organisatiestructuur waarin de werkzaamheid ervan wordt opgevat als een 'proces' dat in bepaalde factoren kan worden ontleed. Het gaat erom dit proces zo effi-

ciënt mogelijk in te richten en de grootste effectiviteit van menselijke activiteit te genereren.

In een dergelijke benadering schuilt om te beginnen het gevaar dat het proces zelf in een uiterlijke zin wordt opgevat. Een bedrijf staat dan bijvoorbeeld eerst en vooral in het teken van het genereren van geld en — voor zover geld in een commerciële werkelijkheid macht is — machtsexpansie.<sup>2</sup> In dat licht worden de leden van de organisatie benaderd. Werken staat niet meer in het teken van een gemeenschappelijk goed, maar is een middel geworden om geld te verdienen. Dat kan betekenen dat werknemers worden gedwongen dingen te doen die tegen hun beroepseer ingaan, omdat het goedkoper iets op een bepaalde wijze te doen. Omwille van het geld kan iemand ook worden gedwongen iets te doen dat hij als immoreel ervaart. Het management kan ten slotte ook zelf de grenzen van de wet overschrijden of dat van anderen eisen; zeker wanneer het daartoe wordt opgedreven door aandelenkoersen en allerlei bonussen.

Wanneer het werk als proces in een dergelijke uiterlijke zin wordt opgevat, geldt dat ook voor de factoren waarin dit proces wordt ontleed. De factoren van een 'functie' moeten worden vastgesteld en in termen van input en output berekenbaar worden gemaakt. Daarbij is men gericht op de efficiëntste inrichting van het werk. Het management ontleedt het bedrijfsproces in factoren en controleert en stuurt aan op basis van 'objectieve' meetbare gegevens. Men wil kwantificeren. De vraag is evenwel of de aard van het verrichte werk zich wel in een set van meetbare factoren laat ontleden en zich zo van bovenaf laat aansturen. Menselijke activiteiten zijn vaak bijzonder complex, zeker waar het gaat om handelen binnen organisaties. Dat probleem wordt des te groter wanneer de managers in kwestie niet of nauwelijks vertrouwd zijn met het soort werk dat wordt verricht. Het risico bestaat dat zij daardoor het werk op zo'n manier gaan inrichten dat zij voorbijgaan aan allerlei facetten van het werk (waarvan sommige zich überhaupt niet laten kwantificeren). In het uiterste geval kunnen werknemers van bovenaf instructies ontvangen waarvan zij van te voren al weten dat die in de praktijk niet zullen werken. Dat de organisatie blijft draaien is dan te danken aan het feit dat men ze niet of slechts ten dele uitvoert. Het is inmiddels een bekend feit dat veruit het grootste deel van door managers doorgevoerde reorganisaties niet succesvol is.

De hedendaagse managementcultuur transformeert op ingrijpende wijze de context waarin werk wordt verricht. Door jarenlange ervaring gegroeide praktijken staan bloot aan een rationaliseringsproces dat in veel gevallen niet rationeel blijkt te zijn, maar veeleer de uitoefening van een subjectieve voorkeur. Het gaat hier in wezen om een vorm van rationaliteit die veruiterlijkt is en die de immanente zin van werk als een gemeenschap-

pelijke praktijk uitholt. Daardoor kan op sociaal vlak veel worden stukge-  
maakt. Mensen voelen zich niet serieus genomen, worden ondermijnd in  
hun beroepseer en er ontstaan spanningen op afdelingen.

De reductie van werk tot een schakeling in een geformaliseerd proces,  
heeft tot gevolg dat de werknemer in wezen een ‘processor’ is geworden die  
extern wordt aangestuurd. Het modieuze spreken over professionaliseren  
is een ironische verhulling van wat er momenteel aan de hand is: de trans-  
formatie van talloze professies tot ‘processies’. Daar waar iemand zich niet  
meer herkent in het proces en zijn eigen kennis en ervaring onvoldoende  
worden meegewogen in de inrichting van zijn werk, treedt vervreemding  
in. Iemand voelt zich niet meer lid van een organisatie die een gemeen-  
schappelijk goed realiseert, waarin hij wordt erkend in zijn kundigheid.  
Iemand komt in het ergste geval te werken onder vreemde richtlijnen,  
procedures en willekeurige beslissingen, waarvan hij de zin niet inziet. Ze  
kunnen zelfs weezin oproepen. Er wordt gecontroleerd of zijn activiteiten  
wel efficiënt zijn. Hij moet zich verantwoorden aan de hand van meetbare  
output, die wordt verwerkt in een verrekenmodel waarmee hij het niet eens  
is. Of hij zijn werk goed of slecht doet, wordt aan de hand daarvan beoor-  
deeld door mensen die weinig verstand hebben van zijn werk, maar wel  
bepalen wat zijn werkmogelijkheden zijn en wat hij moet doen.

De ogenschijnlijk objectieve, maar in wezen vaak subjectief gemoti-  
veerde beoordeling van de manager, vergroot bovendien het risico dat de  
manager niet zozeer de daadwerkelijke kwaliteit van iemands werk de  
doorslag laat geven, maar zijn indruk van en/of affiniteit met de betrokken  
werknemer. Juist bij het wegvallen van algemeen erkende standaarden  
voor goed werk, gaan andere ‘subjectieve’ invloeden de dynamiek op de  
werkvloer bepalen. De verticale verhouding berust niet langer meer op  
een gezag en een objectieve kwaliteit, zoals in het geval van de verhouding  
voetbalcoach/speler, maar wordt in toenemende mate een willekeurig  
machtspel. Het wordt steeds belangrijker strategisch te opereren, mensen  
te vriend te houden of juist te laten vallen. Het werken en handelen binnen  
een dergelijke bestuurlijke context wordt op die manier in toenemende  
mate manipulatief van aard.

Dat geldt zeker ook voor de manager zelf: hij zal steeds ook het imago  
van zijn eigen deskundigheid moeten uitdragen en anderen moeten doen  
geloven dat hij onmisbaar is. Als leider van de organisatie is het zijn taak  
dat de orde op de werkvloer bewaard blijft en het gedrag van zijn onder-  
geschikten wordt gestuurd in de richting die hij wenst. Omdat hij mensen  
doorgaans niet echt kan overtuigen op basis van inhoudelijke kennis  
van het werk, zal hij andere tactieken en strategieën moeten aanwenden.  
Dergelijk manipulatief handelen kan bijzonder subtiel zijn, maar in de



praktijk ook de vorm aannemen van verdeel- en heerspolitiek, druk, chantage en openlijke kleinering. In zijn rationele discours gebruikt hij ogenschijnlijk objectieve en zakelijke noties als efficiëntie, procesbewaking en quasi-wetenschappelijke terminologie, waarmee de schijn wordt gewekt dat hij het grote overzicht heeft. Ondertussen voert hij in veel gevallen een subjectieve voorkeur door waarin hij anderen aan zich onderwerpt en hun autonomie en zelfrespect ontnemt. Het objectieve doel dat men anderen voorhoudt — het voortbestaan of groeien van de organisatie — wordt in wezen gebruikt voor de eigen subjectieve machtsuitoefening.

Wanneer een manager op de genoemde uiterlijkheden van geld, macht en aanzien uit is — en iedereen dat ook nog eens de gewoonste zaak van de wereld vindt —, dan ligt het voor de hand dat hij zichzelf niet opvat als iemand die hoort bij een bepaalde organisatie en die verantwoordelijk is voor het welzijn van de mensen die hij leidt. In dat geval kan hij die organisatie ook gaan gebruiken voor de verwerving van precies die genoemde uiterlijkheden: geld, macht en aanzien.

Het is tekenend hoe men naar aanleiding van de bestuurscrisis bij Shell sprak over het verlies van het familiegevoel bij de nieuwe generatie bestuurders. Dat daarin tevens een moreel failliet schuilgaat, hebben we de afgelopen jaren kunnen waarnemen — en bepaald niet alleen bij Shell. Maar achter de fraudeschandalen die groot maatschappelijk opzien baren, blijft de eigenlijke ramp verborgen, namelijk dat complete beroepsgroepen de zin in hun werk verliezen. Ook management kan ontaarden in zinloos geweld.

Een eventueel tekort aan legitimiteit van het management ten opzichte van de werkvloer kan eveneens in een uiterlijke zin worden opgelost.

Een enkele manager kan niets wanneer de organisatie tegen hem is, hij

heeft steun van anderen nodig; en die steun wordt onder meer verkregen door het management te vergroten en gelijkgezinden aan te trekken. Ons kent ons. Het gebrek aan erkenning van de kant van de ondergeschikten wordt gecompenseerd door deze onderlinge verstandhouding van het bureaucratisch management. Aldus ontstaat een bestuurlijk front dat weinig voeling heeft met het werk dat wordt gedaan, een eigen taal spreekt en in die taal autonoom beslist over de inrichting en toekomst van de organisatie. Precies omdat een groot deel van de bestuurdersmentaliteit in enkele decennia is getransformeerd door deze vorm van ideologische rationaliteit en organisaties massaal op die manier zijn ingericht, lijken er inmiddels geen

*Ook management  
kan ontaarden  
in zinloos geweld*

alternatieven meer voorhanden. De vroegere praktijken zijn stukgeslagen, concrete tradities verloren gegaan.

En juist in die sectoren waar de veelgeprezen tucht van de markt niet werkt en niet kan werken, zoals in de zorg en het onderwijs, kan het bureaucratische managerdom groteske vormen aannemen. De aansturing van het proces hoeft in deze sectoren niet eens werkelijk efficiënt te zijn en is het in de meeste gevallen ook niet. Wat hier groeit, is veeleer het tegendeel: een managementapparaat dat een steeds groter deel van het budget aan zichzelf toekent en plannen blijft verzinnen om de organisatie in beweging te houden. Niet langer is goed onderwijs of goede zorg werkelijk het hoogste goed dat moet worden gerealiseerd: het management is gericht op expansie, markt veroveren, nieuwbouw, strategisch handelen, imago, aanboeren van nieuwe doelgroepen, enzovoort. En dat is allemaal heel erg belangrijk en moeilijk, zodat men zichzelf met een gerust geweten kan belonen met marktconforme salarissen en voorzieningen. De leraar maakt pas echt carrière als hij het tot goed betaalde manager weet te schoppen van het door fusies tot immense proporties opgeblazen scholenconglomeraat. En bij klachten over die organisatie blijft men ook zelf volmondig de noodzaak van verandering onderstrepen: Natuurlijk zijn we er nog niet, er moet inderdaad nog veel gebeuren — en daar gaat het management wel eens even voor zorgen. Immers, door reorganisatie bevestigt de manager zijn macht en zonder verandering wordt het managementapparaat zelf overbodig. Klachten onderstrepen slechts de noodzaak van hun ingrijpen, het laatste dat men zal erkennen is dat dit apparaat zelf het grootste probleem is. Het zijn veeleer de leraren en de zorgwerkers van de werkvloer die nog een ‘mentaliteitsslag’ moeten maken, zodat ze het proces van het nieuwe leren of nieuwe zorgen kunnen uitvoeren.

Ondertussen lopen talloze leraren, dokters en verpleegsters rond met de diepe frustratie dat hun beroep van hen is afgenomen. Het werken onder steeds nieuwe bureaucratische richtlijnen, opgelegd door mensen die niet weten wat hun vak in de praktijk inhoudt, is een directe ontkenning van hun beroepseer. Juist deze beroepen zijn gegroeid door jarenlange ervaring waarin mensen zich bepaalde praktijken hebben eigengemaakt. Het hoogst persoonlijke karakter van hun beroep, dat wezenlijk met aandacht voor individuele mensen te maken heeft, wordt procesmatig ontleed en reduceert hen tot processoren die abstracte richtlijnen en modellen ten uitvoer moeten brengen om output te generen.

Aldus wordt niet alleen de innerlijke zin van hun beroep geweld aangedaan, uiteindelijk is dit geweld een morele misdaad die de wereld van zijn bezieling berooft en de verhouding tussen mensen bederft. Dat is de diepe en nog steeds te weinig doordachte verwantschap tussen com-

munisme en (neo)liberaalkapitalisme. Beide zijn vormen van economisch gemotiveerde rationalisaties die de grondslag ondermijnen waarin zij zelf rusten: cultuur. Het is een kwestie van eer daarop een antwoord te geven.

*Noten*

- 1 Wanneer de plegers van misdaden mild worden bejegend, en wel met het argument dat zij vooral door sociale omstandigheden tot hun misdaad zijn gekomen, dan erkent men hen niet als vrije personen, maar als causaal gedetermineerde dieren. Door iemand straf te onthouden, onthoudt men hem ook de erkenning van zijn eigen vrijheid en verantwoordelijkheid. Een slachtoffercultuur loopt dan ook het risico om mensen nu juist datgene te ontnemen dat hen een zekere waardigheid verschaft, namelijk hun eigen eergevoel.
- 2 Daar waar niet geld het primaire doel van een organisatie is, kiest men veelal voor andersoortige kwantificering van de 'output', zoals het aantal afgeleverde studenten, behandelde zieken en uitgeschreven bekeuringen. Moet de coach in het voetbal nog streven naar het beste voetbal om de overwinning te bereiken — waarbij in Nederland ook nog wordt gehecht aan de schoonheid waarmee dat gebeurt —, de manager loopt het gevaar dat hij geen oog meer heeft voor de beste manier waarop het werk wordt verricht.

# Idealisering van de Verlichting leidt tot verknipte organisatieopvatting

## *In gesprek met Harry Starren*

---

door *Jan Prij & Thijs Jansen*

---

De auteurs zijn respectievelijk redactiesecretaris en hoofdredacteur van CDV.

VOLGENS HARRY STARREN, directeur van opleidingsinstituut De Baak van VNO-NCW hebben we de Verlichting te veel geïdealiseerd en heeft dat tot een rationalistische en verknipte organisatieopvatting geleid, waarbinnen organisaties zijn verworden tot dwangsystemen en mensen tot functionarissen. De toekomstige wijze van aansturen van professionals kan worden begrepen door het model van de freelancer als uitgangspunt te nemen. Op deze dominante beroepsgroep van hoogopgeleide professionals gaan we ook onze maatschappij steeds meer inrichten. Starren houdt een vurig pleidooi om het scheidingsdenken op te heffen. Emotie hoort een plaats te hebben op de werkplek, omdat je nu eenmaal niet de 'halve mens' thuis kan laten zitten; emotie hoort zeker thuis in de politiek. Nu zijn de debatten zo voorspelbaar en saai als wat. Dit geldt voor de kamerdebatten, maar ook voor de stellingnamen van organisaties als VNO-NCW. Vooral de praktijk van fractiediscipline is fnuikend voor de politiek en een sterk staaltje van ouderwets industrieel denken. Leiderschap is juist: afwijkende meningen

verkondigen, zonder dat daarbij de loyaliteit in het geding is. We moeten daarbij erkennen dat politiek steeds meer een vorm van emotie, stijl en smaak is geworden. Door dat, zoals nu vaak gebeurt, als irrationeel af te doen diskwalificeer je de kiezer. Over de verhouding met VNO-NCW zegt hij: 'De Baak is als progressieve, innovatieve kracht de heimelijk bewonderde tegenpool van het VNO-NCW.'

*De managers zijn, vooral na de Raiffeisen-lezing van Geert Mak in 2004, steeds meer onder vuur is komen te liggen. Trekken jullie je als De Baak opleidingsinstituut voor managers iets van die kritiek aan? Voelen jullie je door de kritiek geraakt? Hoe is de verhouding tussen Schraven die zich buiten de deur opwindt over de kritiek op bonussen, terwijl intern een instituut als De Baak toch ook een andere kant vertegenwoordigt?*

STARREN We lopen vooruit op de ontwikkelingen binnen VNO-NCW en dat is juist de waarde van een instituut als De Baak, dat

we vooruitlopen en toekomstige trends in de samenleving signaleren en hierop anticiperen. Dat is ook de functie van de Wiardi Beckmanstichting van de PvdA, als ze goed functioneert, of de Teldersstichting van de VVD, of het WI voor het CDA. Wij kunnen voorspellend zijn in de ontwikkelingsgang, juist omdat we niet midden in de storm zitten, maar een beetje aan de zijkant staan. Wij vertegenwoordigen iets waar zij nog niet aan toe zijn.

De Baak is opgericht als management-centrum door industrieel Nederland (Akzo, Unilever). Wat zien we: management is erg succesvol geworden, iedereen heeft tegenwoordig ten minste enige management-taken in zijn pakket zitten. Het geinige is: net nu we met zijn allen het kunstje perfect beheersen en de techniek bijna meesterlijk is geworden, komen we in een ander tijdperk terecht, waarbinnen de spelregels drastisch zijn veranderd. Ik zie daar zelf een godsbevijs in. Het kan niet anders of daarboven zit vast wel iemand glimlachend mee te kijken naar onze pogingen een nieuw evenwicht te vinden. ‘Managen’ in de betekenis van naar de hand zetten, het beheersen, is het kenmerk van het industriële tijdperk en het klassieke management. Dat is in zekere zin nog steeds de dominante zienswijze onder leden van het VNO-NCW, maar wij proberen het klassieke management juist af te leren.

#### OPHOUDEN MET ONTMOEDIGEN

Vroeger was er sprake van arbeiders die *contre coeur* een deel van hun tijd, arbeidskracht en persoonlijkheid inleverden voor loon om zo hun bijdrage te leveren aan ‘het systeem’. De kapitaal-eigenaren staken vervolgens de meerwaarde in de vorm van winst in hun eigen zakken. De terminologie geeft al aan dat deze gang van zaken verouderd is. Tegenwoordig is er een factor bijgekomen



die, al moeten we niet overdrijven, de zaken een slag anders maken: medewerkers zijn hun eigen productiemiddel geworden en kunnen niet in eigendom van de kapitaalverschaffer worden genomen; een factor waarmee Marx in zijn analyse geen rekening heeft kunnen houden.

Als je vroeger bij DAF werkte en je was eigenwijs, dan zei men: ‘Als je het zo goed weet, ga dan zelf een DAF maken!’ Dan wist de arbeider gelijk zijn plek, want hij kon zelf geen DAF maken, hij was afhankelijk. Als je nu een eigenwijze werknemer zegt: ‘Ga zelf adviezen uitbrengen’, dan antwoordt hij: ‘Daar loop ik al een tijdje over te denken en dat ben ik in mijn vrije tijd ook al aan het doen!’

*Maar dat geldt voor de kenniswerkers,  
toch niet voor de vuilnismannen...*

STARREN De tijd wordt bepaald door de dominante productiefactor. Zestig procent van de werknemers is in de 'oude definitie' hoog opgeleid (en heeft mulo of hoger onderwijs), hbo of wo. Mijn stelling is: we gaan de samenleving inrichten naar de aard en de motivatie van die 30 procent, die dominant zal worden qua cultuur, geldbesteding, consumptiepatroon en politieke machtsvorming.

*En deze zijn in potentie zelfstandige ondernemers.*

STARREN Ja, precies. De metafoor is die van de freelancer. Niet van de in loondienst werkende arbeider die een deel van zijn arbeidskracht afstaat. De aansturing is niet hiërarchisch. Het gaat daarbij ook niet om het traditionele management in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Tegenwoordig gaat het om persoon-

*Organisaties zijn vaak ontmoedigende dwangsystemen*

lijke prominentie en gezag. Het is niet voor niets dat de kwestie van leiderschap rond het premierschap van Balkenende juist nu zo opkomt. Ten tijde van Biesheuvel of De Jong was die vraag ondenkbaar. Omdat leiderschap en gezag vanzelfsprekend met de positie gegeven waren, kon die vraag nooit aan de orde komen. De vraag in politiek en bedrijf is nu veel meer: *Who are you to lead me?* Er wordt om persoonlijkheden met visie gevraagd die een voorbeeldfunctie kunnen vervullen. En met deze ontwikkeling zijn

we als De Baak meegegaan. We zijn van een functioneel zakelijk bedrijf gegroeid naar een instituut voor persoonlijke ontwikkeling. Het punt is: je kunt jezelf niet meer buiten geding plaatsen. In alle situaties waarin je als werknemer komt te verkeren, sta je steeds zelf op het spel.

Waar gaat het om bij het leiden van professionals? Het belangrijkste is: professionals vragen vooral niet om gemotiveerd te worden. Ze vragen veel meer: 'Houd op met het demotiveren'. En dat laatste is veel moeilijker. Het is net als met roken, beginnen is veel makkelijker dan ermee ophouden.

Het vergt een vorm van, zoals ze dat in de literatuur noemen, *tough love*, van hard leiderschap om op te houden mensen te demotiveren, maar juist serieus te nemen in hun ambities. Mensen willen serieus worden genomen, maar weet wel: als je dat doet, dan schrikken ze zich te pletter. Dat is bijvoorbeeld precies wat er gebeurt als mensen hier een boek willen schrijven en ik zeg: Prima. Goed plan! Wanneer wil je het boek klaar hebben? Dan zal ik een uitgever voor je regelen en een presentatie als je dat wilt. Toch is iets dergelijks wel wat het serieus nemen van ambities vraagt. Vroeger kon je je nog verschuilen achter je ambities, maar dat kan nu niet meer. Je kon zeggen: het liefst wil ik een boek schrijven, omdat je wist dat je daar thuis toch niet aan toe kwam, en dat je baas over je ambitie zou zeggen: da's mooi jongen, maar nu weer aan het werk! Het gaat er nu veel meer om mensen te houden aan hun ambities en serieus te nemen. Het heeft zeker ook iets onbeschaamds en onbescheidens: verantwoordelijkheid nemen en mensen durven aan te spreken op talenten en hun moedige plannen.

*Hoe zit het met de (semi-) publieke sectoren? Daar zien we toch ook gebrek aan ambities en moed?*

STARREN We moeten daarbij inderdaad erkennen dat we de mensen ook hebben ontmoedigd. Organisaties zijn vaak ontmoedigende dwangsystemen. We hebben mensen gedehumaniseerd: letterlijk onpersoonlijk en functioneel gemaakt.

Mijn vader heeft ambachtsschool gedaan en in zijn vrije tijd met veel toewijding een schitterende volière gemaakt. Ik weet nog dat ik als kleine jongen geschokt was toen ik op een gegeven moment de deur van het hok open zag staan. Maar mijn vader zei: 'Jongen, die vogel heeft al lang verleerd wat het is om uit te vliegen'. Zo is het precies! Je ziet het bij ambtenaren. We hebben mensen ontmoedigd initiatief te nemen; we zien het niet als het goed gaat en we straffen mensen als het fout gaat en dan zijn we nog verbaasd dat de vogel op een stokje blijft zitten. Er zijn nog steeds mensen op departementen die zich afmelden als ze naar buiten gaan voor een wandeling of zo. Alsof je dan niet aan het werk bent en op de beste ideeën kunt komen of de boeiendste gesprekken kunt voeren...

#### POLITIEK MOET MODIEUZER WORDEN

*We zijn in de literatuur getroffen door tal van modes in management en dan nu weer rond leiderschap, of het nu dienend leiderschap, level five leadership of tough love heet. Het klinkt goed, maar we zijn wat achterdochtig. Is het niet iets dat zo weer kan overwaaien?*

STARREN Wat mij betreft hoeven we absoluut niet negatief tegenover modes te staan. Ook in de mode beweegt zich een onderstroom die werkelijke verschuivingen laat zien. De hypes zorgen voor de aandacht, maar de tendens die erachter zit landt wel degelijk...

De vergelijking met mode is trouwens letterlijk erg instructief om de politiek te

kunnen begrijpen. We mogen, in tegenstelling tot vroeger, toen alles veel meer vast lag, in de mode zelf meer kiezen wat we dragen en onze eigen stijl samenstellen. Tegelijkertijd willen we nog steeds ergens bij horen. Evenzo in de politiek: wij zijn zelf nog opgegroeid met de indeling individu of collectief, liberaal of socialistisch en het CDA daartussen in. De nieuwe generatie denkt veel meer in 'en-en'-achtige definities en brengt onze keurige gescheiden werkelijkheden samen tot een geheel van waaruit ze zelf weer tal van nieuwe combinaties maakt.

We hebben nog geen antwoord op die vreemde mix van de hoge graad van individualisering en tegelijkertijd de enorme drang om ergens bij te horen. Dat is tegelijkertijd de grote vraag waar we gezamenlijk in organisaties, de politiek en de samenleving voor staan. Hoe kunnen we een *sense of belonging* creëren zonder dat dit ten koste gaat van de individualiteit? De oude indeling is er één van het platte vlak, van het links-rechtsschema. De nieuwe jonge generatie denkt *multi-tasking* en kan niets met die tweedeling, omdat die triviaal en oubollig is. Ik vermoed dat we moeten zoeken in apolitieke termen om die vraag te kunnen beantwoorden. We zagen het al een beetje met de opkomst van Fortuyn, de indeling in stijl en smaakstijlen zal politiek relevanter zijn dan de indeling links-rechts, individueel-collectief of welke tweedeling dan ook.

We gaan minder op rationeel-analytische wijze met de werkelijkheid om, dualismen spreken niet meer tot de verbeelding, we denken steeds meer in gehelen en dat noemen we dan 'weinig overwogen'... In plaats van dat we dat nu erkennen, verzet de oude politieke cultuur zich daartegen. Zie de commotie rond de afwezigheid van de koningin op de begrafenis van de paus. In antwoord daarop heeft de kroonprins aangegeven dat Beatrix om 'rationele gron-

den' niet naar de begrafenis van de paus is gegaan. Alsof de zaak hiermee voldoende is afgedaan. Daar zit nu juist de kern van het probleem! De als verzoenend bedoelde uitspraak van de kroonprins verscherpt juist in feite de tegenstelling, omdat zo'n rationale, koele, analytische afweging nu juist niet de afweging is die mensen maken. In feite zet hij met de gegeven verantwoording de commotie weg als emotioneel en niet ter zake doende. De nieuwe politieke cultuur is emotioneler, maar de emotie is rationeler dan we denken. Als we de emotie telkens wegzetten als 'irrationeel', dan zetten we op onbehoorlijke wijze ook de bevolking buiten schot. In de politiek gaat het ongeveer net zo als in de volgende dialoog. Een vrouw zegt tegen een man: 'Ik voel me bij jou niet veilig'. Man: 'Dat ben ik niet met je eens'.

#### DE GEVAREN VAN DE VERLICHTING

*Er is niet voor niets een zekere huiver om emoties toe te laten, zowel in de zakelijke als in de politieke sfeer. Zie de Franse Revolutie, vanouds het spookbeeld van de Anti-Revolutionairen, waar de emoties zo hoog opliepen dat ze moord en doodslag hebben gebracht. En ook het toelaten op de werkvloer van emoties tussen man en vrouw is, gegeven de seksuele spanningen, bepaald niet onproblematisch.*

**STARREN** De Verlichting heeft zich eenzijdig ontwikkeld. We zijn het belang van de romantiek vergeten, als de verzinnende beelding van de emotie. Wat wij vooral zien zijn de gevaren van de romantiek. Wanneer we de romantiek te veel laten overheersen, gaan er irrationele processen spelen en kan er een sfeer ontstaan van: ik mag jou niet en daarom mag ik je vermoorden. We voelen het gevaar van de romantiek, het gevaar van de Verlichting moeten we echter ook durven

zien. We hebben het deksel op de doos met de emoties van de Romantiek gedaan en de verlichting als antigif toegediend. Maar we moeten niet vergeten: de Verlichting was ooit ook de vijand en wordt nog steeds ingezet als vijand van de godsdienst. Wij moeten oppassen de Verlichting als helemaal onschadelijk neer te zetten en de Romantiek als schadelijk. Beide hebben hun voor- en achterkant en hun scheurende werking. Wat we naar mijn mening nodig hebben is een synthese tussen de Verlichting en de romantiek.

Pascal zei het ooit schitterend: 'Het hart heeft redenen die het verstand niet kent'. Wanneer we de emoties beschouwen als redeloos dan worden ze onze vijand. Wij zijn bang voor de emoties omdat ze onbeheersbaar zijn en alle kanten op kunnen vliegen. Tegenwoordig zijn de emoties ons minder vreemd geworden, hebben ze minder geheimen voor ons. De psychologie heeft ons bijvoorbeeld veel gebracht, maar we durven hierop niet te incasseren. Je hebt naast cognitieve intelligentie, emotionele intelligentie, met als synthese zoiets als 'spirituele intelligentie'. Dat heeft dus alles te maken met het vermogen gevoel en verstand te integreren en met het vermogen om vragen rond spiritualiteit en zingeving te verbinden met de eigen ambities en (on)mogelijkheden.

Over 'spirituele intelligentie' en zingeving wordt misschien wel lacherig gedaan, maar voorbij de landerigheid zijn dit wel vragen waarmee mensen rondlopen: *Waar doe ik dingen voor? Waarmee wil ik mij verbinden?* Het CDA heeft hier misschien wel last van de wet van de remmende voor-sprong, omdat die beweging naar zingeving, waaruit die partij is voortgekomen, vooral als een beweging terug wordt gezien. Die behoefte aan zingeving is overigens niet meer per definitie religieus gekleurd, maar vooral horizontaal gericht. Maar geworteld





*Hoe is de verhouding met VNO-NCW?  
Word je als je dit soort dingen zegt wel  
serieus genomen?*

STARREN Er is een vermoeden van betekenis. Dat komt: de ondernemer is progressief en conservatief, beide tegelijk, dat betekent eigenlijk dat ondernemers die ‘en-en’ in zich dragen. Ze willen houden wat ze hebben en zijn tegelijkertijd op zoek naar kansen voor vernieuwing, die nu nog onzichtbaar zijn. De Baak is als progressieve, innovatieve kracht de heimelijk bewonderde tegenpool van VNO-NCW.

HARRY STARREN, DE HERMAN WIJFFELS  
VAN DE WERKGEVERS

*Als bij Salieri en Mozart...*

STARREN Ja, dat is een mooie vergelijking. Ik denk dat er qua creativiteit afgunstig wordt gekeken naar De Baak. Mozart illustreerde de toekomst, Salieri orkestreerde het verleden. Het enige voordeel wat Salieri had was: het verleden verdient beter, want dat heeft zich al bewezen en we blijven natuurlijk nog steeds ongelovige Thomasen. Maar de andere kant is ook broodnodig. Het is zeker ook uit welbegrepen eigenbelang dat De Baak wordt verdragen met het oog op de verandering waarvoor we staan.

Zo iemand als Wijffels bij het CDA is in persoon de verzinnebeelding van de synthese tussen beide. In zijn houding, statuur en pak slaat hij een brug tussen een veilig verleden en de uitspraken over de onzekere toekomst. Het zijn twee zielen in één borst en hij is waarachtig daarin. Om een vergelijking te maken — waarvan ik hoop dat jullie het niet tot kop bombarderen — ik wil de Herman Wijffels van de werkgevers zijn. Ik wil een progressief beeld voor de toekomst scheppen. Naar mijn overtuiging

zijn ondernemers vernieuwers en dat beeld wordt steeds serieuzer genomen. Dat was anders geweest als ik van VNO-NCW subsidie had gekregen om leuke dingen te doen. Het scheelt voor mijn eigen geloofwaardigheid dat De Baak gewoon een zakelijke onderneming is met een behoorlijke omzet van 30 miljoen. Bij Wijffels werkt het evenzo. Hij heeft de hardheid van zijn positie in de SER en kan daardoor ook net zo goed bij een bijeenkomst naast prinses Irene staan.

*Je wilt de geesten rijp maken voor nieuwe opvattingen rond management, ondernemerschap en zingeving. Hoeveel mensen komen hier binnen bij De Baak?*

STARREN Zo’n 5000 per jaar, veelal tussen 35 en 45 jaar, vooral opkomend middenkader, en in toenemende mate kenniswerkers en vrouwen — geen alloctonen — en zo’n 30 procent afkomstig uit de publieke sector. Ook omdat we zingevingvragen stellen die

*Je moet plekken ontwikkelen  
waar het gebeurt en waar  
mensen naar toe willen komen*

men traditioneel gesproken juist niet hier zou verwachten: wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik? We zijn hierin actueel, al dreigen we daarin volgens sommigen zelfs weer te modieus te zijn.

Het aardige en goede ook is dat we hier op De Baak ook mensen hebben lopen als Joep Schrijvers (auteur van ‘Hoe word ik een rat?’ en ‘Het maandagochtendgevoel’, *red.*) die daar juist cynisch over doen. Al dat gepraat over persoonlijke ontwikkeling en leiderschap bijvoorbeeld. Is dat niet gewoon weer een nieuwe truc van het kapitalisme

om de mensen eronder te houden? Zeker, er zullen nieuwe scheidslijnen ontstaan, tussen de assertieven en de niet-assertieven bijvoorbeeld, en het gaat er ook steeds weer om nieuwe bruggen te slaan, zodat mensen niet kopje onder gaan. Maar ik zie wel wat in de werkwijze van De Baak. Zoals al eerder gezegd: wij gaan onvermijdelijk de kant op van minder hiërarchische structuren, nieuwe institutionele vormen en ruimte voor afwijkende stijlen. In zo'n tijd zijn sociale en persoonlijke vaardigheden en ontwikkeling, leiderschap en gevoel voor zingeving, cruciaal en dan kun je dus maar beter de zeilen op tijd bijzetten...

#### NIEUWE VORMEN VAN KENNIS

*Jullie zijn geen denktank. Waarom is De Baak geen denktank maar een opleidingsinstituut?*

STARREN Dat heeft te maken met de manier waarop tegenwoordig kennisvorming tot stand komt. Kennisvorming vindt steeds meer in dialoog, in gesprek, plaats. Denktanks die vooral allerlei rapporten maken, vertegenwoordigen in mijn visie een verouderd beeld van kennis. Alsof je kennis kunt stapelen en in pakketjes kunt doorgeven en kennis maken een industrieel, sequentieel productieproces is. We denken niet lineair, maar meer circulair. Het spelen van de bal is het onderzoek. Kennis is in beweging, en lastig zinnig vast te leggen in rapporten. Dat moet misschien ook gebeuren, maar het is zeker niet alles.

Het gaat erom een cultuur, een omgeving te scheppen waar mensen gewoon bij willen zijn, omdat het daar gebeurt. Het

gebeurde in Nederland in de zeventiende eeuw, dat was de *place to be*. Daar zat het vol met inspirerende ontmoetingsplaatsen. Via een opleidingsinstituut is het makkelijker boeiende mensen bij elkaar te brengen en een plek te creëren waar mensen naar toe willen komen, dan via een denktank.

Als opleidingsinstituut heb je meer invloed. In de huidige netwerksamenleving vol kenniswerkers vergt het andere methoden en vaardigheden om invloed te kunnen uitoefenen. Je moet in het proces zitten, daar waar het gebeurt. In politiek Den Haag is het klimaat er nog niet naar. Daar is de houding en zijn de debatten nog veel te defensief. Zie de afhoudende vragen van Jan de Vries aan Van der Hoeven over Iederwijs. Dan denk ik, daar zit ik dan liever zelf bij, bij Iederwijs. Via een initiatief in Driebergen dat we steunen probeer ik met kritische vragen over hoe dit alles te verzoenen is met de barre werkelijkheid van de toetsbare criteria, de dialoog aan te gaan. Beter zo meedenken en bijsturen dan het initiatief vanaf de zijlijn te veroordelen. Wanneer Yolanda Eigensteijn de nieuwe Maria Montessori blijkt te zijn en mensen vragen mij: waar was je toen, dan zou ik trots op mijzelf zijn als ik kan zeggen: *right in de middle!* Dat kan men in Den Haag vaak niet meer zeggen, dat men midden in de samenleving staat en daar is waar het gebeurt.

Je kunt zelf ook zo'n plek ontwikkelen, waar het gebeurt, door *attractors* te bouwen en erop te vertrouwen dat daar dan iets waardevols uitkomt. Juist vanuit die aantrekkingskracht komen mensen naar je toe, ontstaat er innovatief vermogen en kan er iets moois ontstaan.

# Er leeft onvrede over managers in de publieke sector

*De onvrede met het management in de publieke sector is in de periode 1998-2001 aanzienlijk belangrijker geworden. In 2003 scoort tevredenheid met het management als laagste een krappe voldoende. Meer organische aansturing en leiderschap in publieke organisaties zijn noodzakelijk en uiteindelijk onvermijdelijk.*

---

door Bram Steijn<sup>1</sup>

---

Universitair hoofddocent 'arbeid en HRM' bij het Centrum voor Publiek Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam

PERSONEELSBELEID IS AL LANG NIET MEER een zaak van alleen de afdeling P&O. Integendeel: in moderne theorieën over HRM speelt de manager een cruciale rol bij de vormgeving en uitvoering van het personeelsbeleid. 'P in de lijn' is daarbij een bekende slogan.<sup>2</sup>

Kerngedachte van de HRM-filosofie is dat 'de mens de sleutel is tot succes van de organisatie'. Organisaties zijn bij het bereiken van hun doelstellingen uiteindelijk afhankelijk van de inzet van de medewerkers. Dit geldt niet alleen voor een sterrenrestaurant (zonder goede kok geen ster!), maar ook voor publieke organisaties. Zo geven gemotiveerde onderwijzers immers beter onderwijs dan gedemotiveerde, bezorgde klantvriendelijke baliemedewerkers hun dienst een slechte naam en doen de reputatie van de overheid uiteindelijk geen goed, en neemt de kans toe dat nieuwe beleidsvoornemens politiek of juridisch sneuvelen als de betrokken beleidsmedewerkers hun werk minder goed hebben gedaan.

Een cruciale rol is weggelegd voor de (lijn)manager. Hij of zij is degene die de doelstellingen van de organisatie moet vertalen naar de werkvloer. Cruciaal is zijn/haar rol bij de beoordeling van het functioneren van medewerkers. In deze beoordeling krijgen medewerkers — als het goed is

tenminste — feedback op het functioneren, kunnen ze (zodanig) worden bijgestuurd, kunnen er afspraken worden gemaakt over training en opleiding, enz.

Ook voor het topmanagement is een belangrijke rol weggelegd. Goed HRM-beleid is immers zowel een lijn- als een topverantwoordelijkheid. Niet alleen raken de strategische beslissingen van de top de werknemers op de werkvloer altijd direct of indirect, goed personeelsbeleid komt bovendien alleen uit de verf als de top van een organisatie daar het belang van inziet: waarom zou het lijnmanagement moeite doen als de top van de organisatie die niet steunt?

Tot zover de theorie. Tegelijkertijd weten we dat de werkelijkheid weerbarstiger is. Ondanks de lippendienst die HRM wordt bewezen, weten we dat slechts weinig organisaties echt goed HRM-beleid voeren.<sup>3</sup> Iets dat zowel voor private als voor publieke organisaties lijkt te gelden. Ook weten we dat managers in veel organisaties niet zozeer een stimulans als wel een steen des aanstoots voor hun werknemers zijn. Dit effect van managers op hun werknemers staat in deze bijdrage centraal. Ons baserend op onderzoek dat het ministerie van BZK sinds 1999 regelmatig onder werknemers in de publieke sector uitvoert, gaan we allereerst in op de invloed die managers hebben op de arbeidssatisfactie, de betrokkenheid en het verloop van hun medewerkers. Vervolgens gaan we in op de vraag welke managementstijl positief of negatief van invloed is op satisfactie, betrokkenheid en verloop, waarna we afsluiten met een slotconclusie. Hierin staat de noodzaak tot sturing op basis van vertrouwen centraal.

#### MANAGERS EN HUN INVLOED OP DE ARBEIDSSATISFACTIE

In Steijn (2003) is op basis van het door BZK in 2001 uitgevoerde Personeelsonderzoek onder een steekproef van 35.000 werknemers in de publieke sector<sup>4</sup>, ingegaan op de invloed van het management op de arbeidssatisfactie van werknemers.

Op basis van dat onderzoek konden vijf clusters van tevredenheid worden onderscheiden, namelijk *a.* tevredenheid met het management, *b.* tevredenheid met de beloning; *c.* tevredenheid met de arbeidsinhoud; *d.* tevredenheid met de arbeidsomstandigheden en *e.* tevredenheid met de combinatie arbeid/privé. Het personeelsonderzoek van BZK uit 2003 maakt het mogelijk de tevredenheid met de eerste vier factoren te meten, zodat een vergelijking mogelijk is tussen de scores uit de onderzoeken van 2001 en 2003.<sup>5</sup> In tabel 1 staat de tevredenheid van de ondervraagde werknemers met elk van deze clusters weergegeven op een vijfpuntsschaal, een hogere score geeft daarbij een hogere tevredenheid aan.

	2001	2003
<i>Tevredenheid met management</i>	2,71	2,95
<i>Tevredenheid met beloning</i>	2,79	2,95
<i>Tevredenheid met arbeidsinhoud</i>	3,64	3,82
<i>Tevredenheid met arbeidsomstandigheden</i>	3,02	3,03
<i>Tevredenheid met combinatie arbeid/privé</i>	3,83	<i>n.b.</i>

TABEL 1 *Tevredenheid met functieaspecten van werknemers bij de overheid*<sup>6</sup>

[Bron: Personeelonderzoek 2001 en 2003, ministerie van BZK]

De resultaten in 2003 en 2001 zijn grotendeels overeenkomstig. De tevredenheid met de arbeidsinhoud is overduidelijk relatief groot (evenals in 2001 de tevredenheid met de mogelijkheid privé-activiteiten te combineren met hun arbeidsleven en over de inhoud van hun werk). Minder tevreden is men echter over de arbeidsomstandigheden, de beloning en het management. In 2001 scoorde van alle vijf de aspecten de tevredenheid met het management het laagst — getransformeerd naar een in het Nederlandse onderwijsstelsel gebruikelijke tienpuntsschaal is zelfs sprake van een onvoldoende ( $2 \times 2,71 = 5,42$ ). In 2003 scoort deze factor echter ex aequo (met de beloning) als laagste en een krappe voldoende.

Hoewel deze bevinding op zichzelf al van belang is, krijgt zij nog meer cachet als we bezien welk effect elk van deze aspecten heeft op de algemene tevredenheid van de betrokken werknemers. Met deze algemene tevredenheid is niet al te veel mis (gemiddeld scoort men in het onderzoek uit

	Bèta 2001	Bèta 2003
<i>Tevredenheid met management</i>	.22	.21
<i>Tevredenheid met beloning</i>	.11	.09
<i>Tevredenheid met arbeidsinhoud</i>	.41	.39
<i>Tevredenheid met arbeidsomstandigheden</i>	.08	.10
<i>Tevredenheid met combinatie arbeid/privé</i>	.07	<i>n.b.</i>

TABEL 2 *Effect van functieaspecten op algemene tevredenheid*

[Bron: Personeelonderzoek 2001 en 2003, ministerie van BZK]

2001 een 3,56 en uit 2003 een 3,76 op een vijfpuntsschaal), maar de factoren dragen daaraan op heel verschillende manier bij.

Tabel 2 laat zien dat zowel in 2001 als in 2003 de tevredenheid met de arbeidsinhoud de belangrijkste determinant is van de algemene tevredenheid, met andere woorden: naarmate werknemers in de publieke

*(On)tevredenheid met het management draagt in relatief grote mate bij aan de totale (on)tevredenheid met het werk dat men doet*

sector meer tevreden zijn over hun arbeidsinhoud, zijn ze in het algemeen meer tevreden. Het omgekeerde geldt natuurlijk ook: naarmate men hierover minder tevreden is, is ook de algemene tevredenheid lager. Opvallend is dat de tevredenheid met het management op de tweede plaats volgt, terwijl de overige factoren

relatief gezien van aanzienlijk minder belang zijn. Met andere woorden: (on)tevredenheid met het management draagt in relatief grote mate bij aan de totale (on)tevredenheid met het werk dat men doet. Een bevinding die vooral relevantie krijgt indien men zich realiseert dat nadere analyse (Steijn, 2003: 28) ook liet zien dat er een duidelijk verband is tussen arbeidssatisfactie en ziekteverzuim en verloop (i.e. naarmate men meer ontevreden is, is het ziekteverzuim hoger en zoekt men intensiever naar een andere baan).

#### MANAGERS EN HUN INVLOED OP BETROKKENHEID

Afgezien van arbeidssatisfactie is ook de betrokkenheid van medewerkers een cruciale variabele voor iedere organisatie. Over het algemeen zullen betrokken werknemers immers betere prestaties leveren dan werknemers die zich weinig aan hun werkgever gelegen laten liggen. De VZK-onderzoeken waarover eerder is gepubliceerd, bevatten geen informatie over de betrokkenheid van werknemers in de publieke sector. Het Personeels-onderzoek 2003 bevat echter wel een aantal items waarmee deze mate van betrokkenheid kan worden gemeten.

In navolging van internationaal onderzoek naar commitment maken we hierbij gebruik van twee items waarmee het zogenoemde ‘affective commitment’ (Meyer & Allen, 1997) kan worden gemeten. Van affectieve betrokkenheid is sprake indien werknemers zich daadwerkelijk emotioneel verbonden voelen met de organisatie waarin zij werken en zich het lot van die organisatie dus feitelijk aantrekken. De gemiddelde score van de ondervraagde werknemers op deze vijfpuntsschaal is in

2003 3,50, wat aangeeft dat dit affectieve commitment redelijk hoog ligt.

Vervolgens is nagegaan welk effect een aantal factoren heeft op dit commitment. Tabel 3 bevat hiervan de resultaten. Hierbij is gebruik gemaakt van een multipale regressieanalyse. De bèta-coëfficiënten geven daarbij de sterkte van het effect van een variabele aan: hoe dichter bij de 1 (of -1), hoe sterker het effect.

	Bèta	
.....		
Individuele kenmerken		
<i>geslacht (1=vrouw)</i>	-0,02	
<i>leeftijd</i>	0,10	
<i>opleidingsniveau</i>	0,02	
.....		
Baankenmerken		
<i>vaste aanstelling</i>	-0,03	
<i>voltijdbaan</i>	0,05	
<i>autonomie</i>	0,11	
<i>interessante baan</i>	0,19	
<i>steun van collega's</i>	0,14	
<i>tevredenheid met salaris</i>	-0,02	
<i>tevredenheid met management</i>	0,23	[R <sup>2</sup> =0.23]
.....		

TABEL 3 *Determinanten van betrokkenheid*

[Bron: Personeelonderzoek 2003, ministerie van BZK]

Zonder op al te veel details in te gaan, is opvallend dat veel opgenomen factoren eigenlijk nauwelijks invloed hebben op de betrokkenheid van werknemers. Conform de internationale literatuur op dit punt blijken vooral zogenoemde baankenmerken (zoals autonomie, het interessante van de baan) van invloed op het affectieve commitment (vergelijk Meyer & Allen, 1997). Opmerkelijk is vooral het relatief grote effect (0,23) van de tevredenheid met het management. Deze factor heeft veruit het sterkste effect op de betrokkenheid: naarmate de tevredenheid met het management groter is, is ook de betrokkenheid van werknemers groter. Dit illustreert het relatieve belang van de factor 'management' voor het vergroten (of op peil houden!) van de betrokkenheid.



## MANAGERS EN HUN INVLOED OP HET VERLOOP

Tot slot gaan we in op de invloed van managers op het personeelsverloop. In Steijn (2003) is in dat verband gerapporteerd over de belangrijkste vertrekmotieven van degenen die in 1998, 1999 en in 2001 de publieke sector hebben verlaten (de zogenoemde uitstromers). In die rapportage werden zeven clusters van motieven om de organisatie te verlaten onderscheiden, namelijk:

- 1 de mate van onvrede met de arbeidsinhoud
- 2 de mate van onvrede met het management
- 3 de mate van onvrede over de combinatie arbeid/privé
- 4 de mate van onvrede over de werkzekerheid
- 5 de mate van onvrede over de beloning
- 6 de mate van onvrede over de arbeidsomstandigheden
- 7 overige factoren

	1998	1999	2001
<i>Arbeidsinhoud</i>	33,5%	34,8%	26,4%
<i>Management</i>	12,9%	19,2%	21,9%
<i>Combinatie arbeid/privé</i>	12,1%	14,0%	17,4%
<i>Werkzekerheid</i>	11,2%	10,2%	4,4%
<i>Beloning</i>	3,4%	8,7%	10,7%
<i>Arbeidsomstandigheden</i>	4,3%	6,9%	8,7%
<i>Overig</i>	22,7%	6,1%	11,0%

TABEL 4 *Belangrijkste vertrekmotiefuitstromers in 1998, 1999 en 2001* [NB De vraagstelling voor met name 1998 wijkt af van 1999 en 2001]  
[Bron: BZK (2003: 29)]

Het is evident dat (onvrede) met de arbeidsinhoud in alle jaren het belangrijkste motief was om naar een andere baan over te stappen. Onvrede met het management is in de periode 1998-2001 echter aanzienlijk belangrijker geworden: we zien immers dat bijna 22 procent van degenen die in 2001 van baan zijn veranderd 'onvrede met het management' als belangrijkste vertrekmotief aanduidt.

Het belang van deze factor wordt verder onderstreept doordat uit een analyse op basis van het Personeelsonderzoek 2003 blijkt dat onvrede met het management in importantie de tweede factor is (na onvrede met de inhoud van het werk) om uit te kijken naar een andere baan.

#### HET EFFECT VAN VERSCHILLENDE LEIDERSCHAPSTIJLEN

De analyse tot nu toe laat zien dat:

- \* werknemers in de publieke sector over het algemeen redelijk tevreden zijn met hun werk en een redelijke mate van betrokkenheid hebben bij de organisatie waar zij werken;
- \* de onvrede met het management in de organisatie waar men werkt vrij groot is; zij het dat deze onvrede in de periode 2001-2003 licht is afgenomen;
- \* dit vooral van belang is omdat deze onvrede een relatief groot effect heeft op de arbeidssatisfactie, de betrokkenheid en het verloop. Na (onvrede) met de inhoud van het werk blijkt (on)vrede met het management de belangrijkste determinant in de analyses die we tot nu toe hebben gepresenteerd.

‘Management’ is echter tot nu toe als een *black box* behandeld. Op zichzelf zegt het nog weinig als we constateren dat ‘het management’ een negatief of positief effect heeft op arbeidssatisfactie of betrokkenheid van werknemers. Uiteraard willen we weten onder welke omstandigheden een eventueel positief of negatief effect zich voordoet. Daarom gaan we in deze paragraaf in op de leiderschapsstijl die het management hanteert.

In dit verband is het relevant onderscheid te maken tussen een mechanische en een organische leiderschapsstijl. Dit is gebaseerd op het onder-

*Een organische leiderschapsstijl heeft een enorm positief effect op de arbeidssatisfactie*

scheid dat Burns en Stalker (1961) in de organisatiwetenschappen hebben gemaakt tussen mechanische en organische organisatieregimes.<sup>7</sup> In een mechanisch regime (waarvan de klassieke bureaucratie een goed voorbeeld is) ligt de nadruk op zaken als discipline, controle, loya-

liteit en gehoorzaamheid: een werknemer wordt geacht te doen wat hem wordt opgedragen en niet om na te denken. In een organische organisatie hebben werknemers juist heel veel inbreng, waarbij de taakuitvoering niet zozeer door interventies van bovenaf, maar vooral door onderlinge

afstemming plaatsvindt. Je kunt ook stellen dat de mechanische organisatie wordt gekenmerkt door wantrouwen en de organische organisatie door vertrouwen.

Veel organisatiekundige literatuur gaat ervan uit dat er in de huidige samenleving — vanwege de grote turbulentie in de omgeving en de daaraan gekoppelde noodzaak tot flexibiliteit van organisaties — een toenemende behoefte bestaat aan organische organisaties.<sup>8</sup> Alleen dergelijke organisaties, zo is de veronderstelling, zijn in staat het maatwerk te leveren dat burgers, klanten en consumenten tegenwoordig verlangen.

Uiteraard veronderstellen beide organisatietypes een verschillend leiderschap: het eerste type een meer ‘autoritair’ leiderschap, waarbij de manager vooral sturend optreedt, het tweede type een meer ‘coachend’ leiderschap, waarbij de manager meer ruimte laat aan het eigen initiatief van de betrokken medewerkers.

Op basis van het Personeelsonderzoek 2003 kan een typering worden gemaakt van het leiderschap waarmee werknemers te maken hebben in hun functie-uitoefening (althans naar hun waarneming!). Op basis van vier verschillende items over de manier van leidinggeven, is het leiderschap gecodeerd binnen een vijfpuntsschaal, waarbij een hogere score een grotere mate van organisch leiderschap aangeeft. De gemiddelde score op deze schaal is 3,29, wat aangeeft dat de werknemers in de publieke sector de stijl van leidinggeven in bescheiden mate als organisch aanduiden. De spreiding is echter groot: ruim 31 procent van de werknemers typeert het leiderschap met een score lager dan 3 en dus in meer of mindere mate als mechanisch, terwijl 60 procent dit leiderschap als meer organisch typeert (door dit met een cijfer boven de 3 te waarderen).

In onderstaande tabel geven wij aan wat de relatie is tussen de gemeten leiderschapsstijl, de arbeidssatisfactie, de betrokkenheid en de intentie om van baan te veranderen.

	Bèta
<i>tevredenheid met het management</i>	.67
<i>arbeidssatisfactie</i>	.42
<i>betrokkenheid</i>	-.34
<i>de intentie om van baan te veranderen</i>	-.23

TABEL 5 *Het effect van een organische leiderschapsstijl op...*

[Bron: Personeelsonderzoek 2003, Ministerie van BZK]

De cijfers in de tabel spreken voor zichzelf. Naarmate werknemers in sterkere mate een organische leiderschapstijl van hun leidinggevenden ervaren, zijn hun arbeidssatisfactie en hun betrokkenheid hoger en hun intentie om een andere baan te zoeken geringer. Vooral het effect op de tevredenheid met het management en de arbeidssatisfactie is opmerkelijk hoog. In de slotparagraaf zullen wij ingaan op de vraag wat dit voor de organisaties in de publieke sector zou kunnen betekenen.

#### CONCLUSIE

Het management heeft een belangrijke rol bij de vormgeving en uitvoering van het personeelsbeleid. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat succesvol HRM-beleid in het belang is van de organisatie én de medewerker. In deze bijdrage is betoogd dat het management (zowel op lager als op topniveau) een belangrijke rol speelt in de vormgeving en uitvoering van dit HRM-beleid. Deze rol van de direct leidinggevenden kan worden geïllustreerd met de constatering dat vooral zij werknemers moeten motiveren en beoordelen, feedback geven en besluiten van de top communiceren en toelichten. Met andere woorden: zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding. Het topmanagement heeft op dit vlak vooral een faciliterende taak. Het neemt besluiten over vorm en inhoud van het personeelsbeleid; de strategische beslissingen raken uiteindelijk de ambtenaar of werknemer op de werkvloer. Het is duidelijk dat de direct leidinggevende 'goed' beleid van de top gemakkelijker kan uitleggen dan 'slecht' beleid.

Het gepresenteerde materiaal — gebaseerd op onderzoeken van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties naar mobiliteit en arbeidsbeleving — maakt het helaas niet mogelijk onderscheid te maken tussen de houding van werknemers bij de overheid tegenover de direct leidinggevende en hogere managementlagen. Analyse van de antwoorden van de ondervraagde werknemers laat wel zien dat oordelen over het functioneren van het management (en het beleid dat zij voeren) een belangrijke determinant is van arbeidstevredenheid, betrokkenheid en uitstroom van werknemers naar een andere baan. Daarbij past de kanttekening dat (onvrede met) de arbeidsinhoud nog altijd de belangrijkste determinant in dit verband is.

Oordelen over het management zijn geen constante, maar te beïnvloeden en veranderbaar door beleid. In dat kader is de bevinding relevant dat het type leiderschapstijl een belangrijke rol speelt. Een organische leiderschapstijl blijkt verbonden met een grotere mate van tevredenheid met het functioneren van het management, een grotere arbeidssatisfactie, een grotere mate van betrokkenheid en een lager verloop.

Dit is niet verrassend, omdat juist deze bevinding de kern is van veel organisatiekundige literatuur. Tegelijkertijd laat het onderzoek echter zien dat een mechanische leiderschapsstijl relatief veel voorkomt: een relatief grote minderheid van de werknemers (bijna eenderde) heeft in

*De publieke organisaties hebben op den duur een groot probleem*

de dagelijkse praktijk immers te maken met een mechanische leiderschapsstijl. Dat is ook niet zo vreemd, omdat een dergelijke leiderschapsstijl goed ‘past’ bij een traditioneel bureaucratische organisatie. De bevindingen van

de analyse suggereren dat dit voor de betrokken werknemers een belangrijke bron van onvrede kan zijn: de samenhang tussen leiderschapsstijl en tevredenheid met het management is immers hoog.

Mijn hypothese is dat veel werknemers in de publieke sector daardoor in een spagaat kunnen terechtkomen. Aan de ene kant vraagt de maatschappelijke ontwikkeling flexibele organisaties, waarin hoogopgeleide professionals — uiteraard binnen bepaalde grenzen — zelfstandig beslissingen kunnen nemen. Veel jonge, moderne en hoog opgeleide ambtenaren weten — op basis van hun opleiding — niet beter dan dat dit zo hoort. Tegelijkertijd hebben relatief velen in hun werk nog te maken met traditionele vormen van aansturing, wat in veel gevallen ongetwijfeld tot frustratie zal leiden.

Een interessante, maar hier niet volledig te beantwoorden vraag is of de bron van deze nog veel voorkomende ‘mechanische’ aansturing nu vooral bij de persoon van de manager of bij een aantal fundamentele karaktertrekken van publieke organisaties als zodanig ligt. Wat het laatste betreft geldt immers dat publieke organisaties zich naar buiten toe dienen te verantwoorden. Het is niet uit te sluiten dat deze externe verantwoordingsplicht zich in sommige organisaties naar binnen toe vertaalt in een controle- en reguleringsreflex waardoor van organisch leiderschap weinig terecht komt.

Als dit inderdaad een deel van de verklaring is voor de relatief grote onvrede die er in de publieke sector over het management bestaat, dan hebben de betrokken publieke organisaties naar mijn mening op den duur een groot probleem. Werknemers — en zeker als zij jong en hoger opgeleid zijn — vragen tegenwoordig immers om organische organisaties en organisch leiderschap. Indien (publieke) organisaties dat in onvoldoende mate geven, dan zullen zij zich als vanzelf van deze publieke organisaties afkeren. Juist vanwege de demografische ontwikkelingen prijst men zich daarmee als werkgever op lange termijn uit de (arbeids)markt. En juist

daarom is meer organische aansturing en organisch leiderschap in publieke organisaties noodzakelijk en uiteindelijk onvermijdelijk. Te hopen valt dat managers (en politici!?) van de betrokken publieke organisaties dit tijdig inzien. Men kan dan uiteraard te rade gaan bij publieke organisaties waar een organische leiderschapsstijl intussen gemeengoed is: dit onderzoek laat immers ook zien dat een meerderheid van de ondervraagde werknemers een leiderschapsstijl rapporteert die aan de organische kant van het continuüm zit.

#### Literatuur

- E. H. Bax (2003). *Kansrijk Kiezen. Raamwerk voor Strategisch Human Resource Management*, Academic Services Schoonhoven.
- Burns, T., & Stalker G. M. (1961) *The management of innovation*. Tavistock Publications, London.
- Gründeman, R. W. M., M. Willemsen, S. de Vries & C. V. van Vuuren (2002). *De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk*, TNO-Arbeid: Hoofddorp.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1997). *Commitment*

*in the workplace*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Personeels en mobiliteitsonderzoek. Overheidspersoneel 1999-2002*. 's-Gravenhage: Ministerie van BZK.
- Steijn, B. (2003). De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit. in: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Personeels- en mobiliteitsonderzoek. Overheidspersoneel 1999-2002*. 's-Gravenhage: Ministerie van BZK.

#### Noten

- 1 Deze tekst is een ingrijpende bewerking en uitbreiding van een eerdere tekst verschenen in een BZK-publicatie 'Personeels en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 1999-2002' uit juni 2003 (zie Steijn, 2003). De auteur dankt de directie LOS binnen DGMOS van het ministerie van BZK voor het ter beschikking stellen van het datamateriaal. André Dickmann van deze directie wordt bedankt voor zijn commentaar op een eerdere versie van dit stuk.
- 2 Vergelijk Bax 2003.
- 3 Vergelijk Gründeman *et al* 2001.
- 4 Dit onderzoek behelst de facto nagevoeg alle publieke sectoren, met uitzondering van Zorg en Welzijn. Voor meer info over de onderzoeken van BZK zie BZK (2003).
- 5 Het is goed te vermelden dat in de Personeelsonderzoeken 2001 en 2003 de facto aan de werknemers wordt gevraagd naar hun arbeidssituatie in het jaar ervoor.
- 6 In deze en alle volgende soortgelijke analyses is gecontroleerd op de volgende variabelen: geslacht, opleidingsniveau, de salarisschaal, het geven van leiding, het werken in voltijd en het hebben van een vaste aanstelling.
- 7 Vergelijk ook Bax, 2003: 66 e.v.
- 8 Wat overigens niet wil zeggen dat er heden ten dage alleen maar ruimte is voor organisaties met een organisch regime. Bax (2003) wijst er bijvoorbeeld op onder bepaalde voorwaarden ook mechanische regimes nog uitstekend kunnen voldoen.

# Maak spanningen management & professionals vruchtbaar

*Het is tegenwoordig aan de orde van de dag dat politici, bestuurders en managers botsen met professionals. De onbedwingbare neiging bestaat één van beide kanten de schuld in de schoenen te schuiven. Zo worden beide werelden steeds verder uit elkaar gedreven. Het tegendeel moet gebeuren. De spanning tussen beide moet vruchtbaar worden gemaakt.*

---

door *Hans de Bruijn*

---

Hoogleraar bestuurskunde/organisatie en management aan de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft

DE ONLANGS OVERLEDEN D66-POLITICUS HENK ZEEVALKING schijnt eens te hebben gezegd dat het besturen van een universiteit hem zwaarder viel dan al de bestuurlijke functies die hij daarvoor had vervuld — hij was onder meer staatssecretaris van Justitie en minister van Verkeer en Waterstaat.<sup>1</sup> Blijkbaar is het management van een professionele organisatie geen eenvoudige opgave, ook niet voor een zeer ervaren bestuurder van elders. Zeevalkings observatie lijkt een belangrijke waarschuwing in de huidige politieke cultuur, waar de drang om professionals in de publieke dienst te sturen en te controleren almaar sterker wordt.<sup>2</sup> Concrete manifestaties van deze cultuur zijn de opkomst van prestatiecontracten, toezichtarrangementen, de import van managers van buiten, niet zelden met weinig kennis van de professie, en allerlei vormen van beleid, gericht op meer competitie, betere dienstverlening, focussing, strategische speerpunten, protocollisering, transparantie en verantwoording, INK-achtige kwaliteitszorg of een dynamischere allocatie van geld.

De klachten vanuit professionele organisaties over de gevolgen van deze drang tot beheersing zijn niet van de lucht: meer bureaucratie, meer

paperasserie, steeds minder tijd voor het echte professionele werk; veel managementinstrumenten die verworden tot papieren ritueel en dus niets bijdragen tot een beter functionerende organisatie. Kortom, de spanning tussen management en professionals lijkt groot te zijn. In dit artikel onderwerp ik deze spanning aan een nadere analyse. Het artikel is eenvoudig opgebouwd. Eerst geef ik aan dat management binnen professionele organisaties een probleem kan zijn. Vervolgens beargumenteer ik dat management ook oplossend vermogen heeft. Vanuit dit ambigue beeld kom ik tot een paar aanbevelingen.

#### ENERZIJD: MANAGEMENT ALS PROBLEEM

In schema 1 zijn een paar belangrijke verschillen tussen management en professe samengevat.<sup>3</sup> Ik spreek hier verder van het politiek-managerial systeem (politici, bestuurders, managers) en het professionele systeem (professionals). Wie precies tot welk systeem moet worden gerekend is niet altijd duidelijk. Om een voorbeeld te noemen: het Ministerie van Justitie behoort tot het politiek-managerial systeem en zal de Raad voor de Rechtspraak wellicht beschouwen als onderdeel van het professionele systeem. Vanuit het perspectief van een rechtbank kan dit anders zijn: de rechtbank representeert de professe, de Raad het politiek-managerial systeem. Een individuele rechter kan het weer anders zien: hij of zij is de professional, het gerechtsbestuur is onderdeel van het politiek-managerial systeem. Iets dergelijks geldt voor de trits Ministerie van Onderwijs – College van Bestuur van een universiteit – Decaan van een faculteit of voor de trits Ministerie van Volksgezondheid – Raad van Bestuur van een ziekenhuis – divisiedirectie. Op de relevantie van deze constatering kom ik later terug. Ter toelichting op dit schema, het volgende.

#### *Complexiteit*

Binnen het politiek-managerial systeem is er vaak een lage tolerantie voor de inhoudelijke complexiteit van de professe. Dit is bijna onontkoombaar: de kennis binnen en de *span of control* van dit systeem is onvoldoende om aan deze complexiteit recht te doen. Wordt er desondanks gestuurd, dan zal deze sturing zich veelal niet richten op de inhoud van de professe — op dat punt wint de bestuurder het bijna nooit van de professional — en ligt een vlucht voor de hand in procedures (INK-achtige kwaliteitssystemen, protocollen) en structuren (organisatieveranderingen). Voor de professional zijn dit vaak secundaire zaken, waardoor de perceptie ontstaat dat managerial aandacht vooral tot veel bureaucratie en gedoe leidt. Sommige professionele organisaties (politie, onderwijs) krijgen de ene na de andere



<i>Management</i>	<i>Professie</i>	<i>Oordeel professie over management</i>
Lage tolerantie voor inhoudelijke complexiteit; focus op procedures, structuren.	Hoge tolerantie voor inhoudelijke complexiteit.	Creëert bureaucratie.
Lage tolerantie voor variëteit, accent op uniformiteit.	Hoge tolerantie voor variëteit.	Te veel <i>one size fits all</i> . Geen aandacht voor relevante verschillen.
Lage tolerantie voor ambiguïteit en meervoudigheid; accent op éénvoudigheid, kwantificeerbaarheid.	Hoge tolerantie voor ambiguïteit en meervoudigheid.	Leidt tot deprofessionalisering.
Planmatige veranderingen.	Emergente veranderingen.	Belemmert professioneel ondernemerschap.

SCHEMA I *Spanningen tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem*

grootschalige structuurwijziging over zich heen. Dit behoeft niet te verbazen: naarmate de politieke attentie voor een sector toeneemt, neemt de intensiteit van procedurele en structurele interventies ook toe.

Ik teken hierbij aan dat veel interventies vanuit het politiek-managerial systeem een hoog *feel good*-gehalte hebben. Er wordt bijvoorbeeld gepleit voor meer transparantie, meer verantwoording of meer kwaliteit. Stuk voor stuk zijn dit pleidooien waar geen redelijk denkend mens tegen kan zijn. In het professionele systeem vertalen deze zich echter in procedures, structuren en plannen, en voeden ze de perceptie dat de bureaucratie weer is toegenomen. Dit is een belangrijke wetmatigheid: *feel good policies* en andere goede bedoelingen in het politiek-managerial systeem verworden tot bureaucratie in het professionele systeem.

De wetmatigheid verklaart waarom de klachten onder professionals over de toenemende bureaucratie zo sterk zijn, er vanuit het politiek-managerial systeem toezeggingen komen deze te reduceren en de bureaucratie desondanks toeneemt. Bureaucratie ontstaat door goede bedoelingen, niet omdat iemand op enig moment besluit meer bureau-

cratie te creëren. Denk in dit verband aan de telefoonboeken vol cijfers die sommige professionele organisaties moeten produceren in het kader van *feel good values* als transparantie en verantwoording.<sup>4</sup>

#### *Variëteit*

Veel professionele organisaties kennen een sterke variëteit (de bekende voorbeelden zijn hier het ziekenhuis en de universiteit). Vanuit professioneel perspectief is het van groot belang aan deze variëteit recht te doen. Vanuit professioneel perspectief is technische natuurkunde iets geheel anders dan civiele techniek (universiteit) en is oncologie iets heel anders dan neurologie (ziekenhuis). Vanuit managerial perspectief is het uiteraard ondoenlijk om aan al deze verschillen recht te doen en is er een sterke prikkel om te streven naar uniformiteit. Een eenvoudig voorbeeld: in rankings van universiteiten wordt vaak gebruik gemaakt van aantallen wetenschappelijke publicaties of citaties. Vanuit politiek-managerial perspectief wellicht begrijpelijk, maar vanuit professioneel perspectief is de betekenis hiervan beperkt. Een citatie of publicatie heeft in het ene vakgebied een geheel andere betekenis dan in het andere vakgebied. Wie deze bij elkaar optelt, vergelijkt appels met peren. Wie door dergelijk rankings wordt gedwongen zich naar de publicatiecultuur van een ander vakgebied te gedragen, heeft het oordeel over het politiek-managerial systeem snel klaar: een te sterk accent op het *one size fits all*-denken en te weinig aandacht voor relevante verschillen tussen professionals.

#### *Ambigüiteit en meervoudigheid*

Meervoudigheid duidt op het verschijnsel dat veel professionele dienstverlening moet voldoen aan onderling strijdige eisen. Dit geeft aan de professie vaak een zekere ambigüiteit. Kenmerkend voor de professional is dat hij hiermee kan omgaan. Het ziekenhuis moet wachtlijsten wegwerken, maar beseft tegelijk dat deze wachtlijsten een positieve functie kunnen hebben: ze leiden tot – bijvoorbeeld – kostenbesparing of creëren bezinningstijd. De muskusrattenvanger moet ratten vangen, maar beseft dat hij ze soms moet laten lopen om te voorkomen dat de resterende ratten teveel ruimte krijgen en zich hierdoor sneller vermenigvuldigen. De politieagent moet overtredingen sanctioneren, maar beseft dat een gesprek met de burger soms meer effect sorteert dan het uitschrijven van een boete.

Het ziekenhuis dat wachtlijsten in stand houdt, de rattenvanger die geen ratten vangt en de politieagent die zijn aantal boetes per jaar niet haalt: stuk voor stuk kunnen het voorbeelden zijn van uiterst professioneel gedrag. Vanuit managerial perspectief is er vaak een lage tolerantie voor

ambigüiteit en, inherent hieraan, de neiging te focuseren op één criterium of enkele criteria waaraan de professionele prestatie moet voldoen, en dan uiteraard liefst criteria die eenduidig te definiëren en te kwantificeren zijn.

### *Emergente verandering*

Veel vernieuwing binnen professionele organisatie komt emergent — van onderaf — tot stand. In de bekende film *Être et Avoir* wordt een beeld geschetst van George Lopez, die onderwijzer is op een kleine school in de Auvergne.<sup>5</sup> Wie de film ziet, geraakt onder de indruk van het grote aantal onderwerpen waarmee Lopez zich bezighoudt: begeleiding van leerlingen van wie de ouders ernstig ziek zijn; leerlingen met gedragsproblemen;

*De intelligentie binnen  
professionele organisaties  
is van bovenaf  
moeilijk zichtbaar*

leerlingen met leerproblemen; ouders die onzeker zijn over hun wijze van opvoeding, over hun manier van huiswerkbegeleiding, enz. Dankzij zijn professionaliteit en ervaring heeft Lopez geleerd met al deze situaties om te gaan. De film laat zien dat de intelligentie bij

professionele organisaties onderin zit: professionals worden als eersten geconfronteerd met problemen in de praktijk en zullen dan ook als eersten prikkels ondervinden om hiervoor innovatieve oplossingen te bedenken. Deze ontstaan emergent — van onderaf. Vaak geldt zelfs dat deze innovaties (en, meer in het algemeen, de intelligentie binnen professionele organisaties) van bovenaf moeilijk zichtbaar zijn.

Vanuit politiek managerial perspectief is er een sterke prikkel om meer planmatig te werken. Via een plan/do/check/actcyclus wordt een verandering ontworpen en wordt een poging gedaan deze daadwerkelijk in te voeren. *Best case* is dat deze verandering aansluit bij emergente innovaties. *Worst case* is dat deze verandering lopende innovatieprocessen verstoort. Wanneer dit het geval is, zal de kritiek vanuit het professionele systeem zijn dat de fixatie op planmatige verandering het professionele ondernemerschap verdrijft.

*Management is the problem, not the solution*, kan — parafraserend op Ronald Reagan — de conclusie van het bovenstaande zijn. Stel nu dat er binnen het politiek-managerial systeem sterke sturingsambities zijn en dat er pogingen worden gedaan het gedrag van professionals te sturen. Wat is de optelsom van de bovenstaande effecten op de wat langere termijn? Op een denkbeeldig spectrum zijn twee uitersten denkbaar.

- \* Sturing van professionals *ritualiseert*. Een bekend verschijnsel in professionele organisaties: de professional wordt geconfronteerd met plannen, veranderingen, strategische beleidsdocumenten, missies en nieuwe procedures en weet deze uiteindelijk op het meest operationele niveau te ontwijken of te blokkeren (als hij deze plannen al kent). Hierdoor ontstaan in een organisatie twee geheel verschillende systemen. Het politiek-managerial systeem, met zijn plannen, beleid, strategie en procedures en de professionele werkelijkheid die hiermee weinig van doen heeft. Dit verklaart waarom buitenstaanders — consultants, nieuwe stafmedewerkers, leden van een Raad van Toezicht — professionele organisaties soms zo moeilijk kunnen doorgronden. De werkelijkheid van een bestuurscollege en van de beleidsdocumenten kan sterk afwijken van de werkelijkheid in de professionele eenheden. Wie een werkelijkheid niet kan doorgronden, valt terug op formele documenten, procedures en structuren en kan hiermee de ritualisering versterken.
- \* In de tweede plaats kan een organisatie *imploderen*. De eisen die aan veel professionals worden gesteld, veranderen voortdurend. Denk bijvoorbeeld aan de leraar en de agent, die in de maatschappij veel meer functies vervullen dan vroeger. Naarmate het aantal functies dat de professional in de samenleving vervult, toeneemt, stijgt vaak ook de politiek-managerial aandacht voor de professional en ontstaat een sterke neiging hem of haar te willen aansturen. Voor de individuele professional kan dat een klempositie creëren: enerzijds worden de eisen in de dagelijkse praktijk steeds hoger, anderzijds neemt de politiek-bestuurlijke bemoeienis ook toe (met de negatieve gevolgen uit schema 1). Het gevolg kan bijvoorbeeld zijn dat professionals op grote schaal de organisatie verlaten en elders hun heil zoeken (zoals op bepaalde plaatsen in de zorg het geval lijkt te zijn), of dat de prestatie van de organisatie sterk terug loopt.

#### ANDERZIJD: MANAGEMENT ALS OPLOSSING

*So far so good*. Het bovenstaande geeft aan welke negatieve invloed het politiek managerial systeem kan hebben op het professionele systeem. Het is een beeld dat voor veel professionals herkenbaar zal zijn, maar er is ook een ander beeld.

Professionals hebben autonomie nodig om hun professie te kunnen uitoefenen en goede professionals zullen deze autonomie gebruiken om tot een zo goed mogelijke prestatie te komen. Autonomie kan echter ook worden gebruikt als legitimatie voor een sterke *underperformance*. Dit

is de bekende paradox van professionele organisaties: autonomie is een noodzakelijke voorwaarde voor goed presteren, maar biedt tegelijk de mogelijkheid onderpresteren en volstrekte geslotenheid voor maatschap-

*De autonomie van  
een professionele organisatie  
kan verworden  
tot geslotenheid*

pelijke ontwikkelingen te legitimeren. Een beroep op professionele waarden als de academische vrijheid (universiteit) of rechterlijke onafhankelijkheid (rechtbank) kan volstrekt terecht zijn, maar kan ook een professionele drogreden zijn. Bovendien, tussen de professionals

heerst vaak het beginsel van de non-interventie: de professional is niet geneigd de ander aan te spreken op de kwaliteit van de prestatie, onder de voorwaarde dat de ander hem of haar ook niet aanspreekt.

Management kan in een dergelijke context ook een oplossing zijn. Ik noem drie positieve functies van management binnen professionele organisaties.

#### *Verbetering van de organisatorische hygiëne*

Dit is een vorm van management die veelal op de minste weerstand kan rekenen: het op orde brengen en houden van basale managementfuncties, die vaak een directe bijdrage leveren aan verbetering van de omgeving waarin de professional functioneert. Een goed personeelsbeleid bevordert dat een organisatie goede mensen in huis haalt, wat op langere termijn goed is voor de professionele prestatie van een organisatie. Goed en efficiënt beheer van de middelen voor apparatuur voorkomt verspilling, en voorkomt daarmee verlies aan menskracht. Binnen het publieke domein zijn er nog altijd organisaties aan te treffen die dergelijke basale managementfuncties niet op orde hebben – management wordt als corvee beschouwd – en hiervan de wrange vruchten plukken.

#### *'Trade offs' met andere waarden*

Professionals moeten zich – zo luidt een populaire wijsheid – zo veel mogelijk met de kern van de professie bezighouden en zo min mogelijk met andere aangelegenheden. De arts moet opereren, de docent moet lesgeven en de politieagent moet boeven vangen. Hoe meer management, hoe minder tijd voor het echte professionele werk.

Een professie is echter nooit stabiel, maar ontwikkelt zich. In de afgelopen decennia zijn veel professionals in het publieke domein geconfronteerd met de opkomst van nieuwe waarden, die aanvankelijk soms als een inbreuk werden gezien op de kern van de professie. Veelal is echter een

afweging noodzakelijk tussen deze waarden en traditionele professionele waarden. Ik noem drie voorbeelden.

- \* *Communicatie*. De professional dient niet alleen de inhoud van de professie te beheersen, maar ook over belangrijke communicatieve vaardigheden te beschikken. Denk aan het belang dat de rechtspraak toekent aan bejegening: niet alleen een goede uitspraak, ook een goede bejegening van de spelers in de rechtszaal. Is een professional die kwaliteitsvol juridisch werk levert, maar niet over de competenties beschikt om deze spelers goed te bejegenen, een goede professional? Een dergelijke vraag kan ook worden gesteld aan andere professionele organisaties in het publieke domein zoals ziekenhuizen, universiteiten en politieorganisaties.
- \* *Kosteneffectiviteit*. De professional dient niet alleen de inhoud van de professie te beheersen, maar dient zich ook de vraag te stellen wat de kosteneffectiviteit van zijn werkzaamheden is. Denk hier aan de gevolgen van massificatie van veel dienstverlening. De stijging van het aantal studenten of rechtzoekenden kan professionals dwingen vraagstukken van kosteneffectiviteit te incorporeren in de professionele waarden, meer dan in een situatie waarin dienstverlening zich tot enkelen beperkt.
- \* *Integraliteit*. Hier gaat het om de vraag hoe de werkzaamheden van een professie zich verhouden tot die van andere professionals. In een moderne samenleving is alles met alles verweven en dat geldt dus ook voor de verschillende professies. Denk aan de justitieketen: wanneer iedereen in deze keten zijn eigen schakel optimaliseert, kan het gevolg zijn dat de keten als geheel suboptimaal functioneert. In de wetenschap ontstaat op een aantal gebieden een steeds sterkere behoefte aan multi- of interdisciplinair onderzoek, omdat belangrijke ontwikkelingen zich voordoen op de grens van wetenschapsgebieden. Soms ontstaat dat spontaan, soms gaat dat zo sterk tegen gevestigde belangen in, dat interventies van derden noodzakelijk zijn.

De opkomst van deze en andere waarden dwingt de professional om vaker *trade offs* te maken, tussen bijvoorbeeld kwaliteit en kosteneffectiviteit, of tussen kwaliteit en samenwerking (zie de noot voor een nuancering<sup>6</sup>).

Deze inbreng van andere waarden kan vanuit de professie komen, zonder managerial interventies. Het professionele systeem kan echter zo gesloten zijn, dat het totaal niet sensitief is voor deze andere waarden. Wanneer professionals zich op het standpunt stellen dat zij zich behoren

te beperken tot de kern van de professie, en dat communicatie een zaak is van de afdeling Voorlichting, kosteneffectiviteit een zaak van de afdeling FEZ en integraliteit zelfs in het geheel niet aan de orde is, roepen zij de managerial interventies over zich af.

#### *Doorbreken van de professionele waarden*

Deze politiek-managerial interventies kunnen nog verder gaan: ze betreffen niet een *trade off* tussen professionele en andere waarden, maar doorbreking van bestaande professionele waarden. Kent een professionele organisatie voldoende variëteit (en dus voldoende verschillende opvattingen over de professie), dan kunnen professionele standaarden zich ontwikkelen in de confrontatie tussen professionals. Is hiervan geen sprake, dan kunnen zich binnen professionele organisaties opvattingen nestelen, die in onvoldoende mate ter discussie worden gesteld. De autonomie van een professionele organisatie verwordt tot geslotenheid. In een gesloten cultuur neigen professionals tot advocatief redeneren (de bestaande werkelijkheid wordt, ook bij disfunctioneren, verdedigd met een beroep op professionele standaarden en waarden) of tot externaliseren (disfunctioneren wordt erkend, maar verklaard vanuit externe, door de professional niet te beïnvloeden, factoren). Voorbeeld: binnen de sector van het gevangeniswezen was de gedachte dat twee gevangenen op een cel worden geplaatst. heel lang moeilijk bespreekbaar. Voor velen in deze sector was een belangrijk aspect van de professie dat iedere gevangene altijd over een eigen cel beschikt. Management kan hier een *challenging*-functie hebben: het ter discussie stellen van opvattingen die te diep zijn geworteld binnen de professionele organisatie.

#### HET RISICO VAN EEN VRUCHTELOZE SPANNING

De bovenstaande analyse leidt niet tot een eenduidige conclusie over de wenselijkheid van meer of minder management. Ze laat veeleer zien hoe lastig het is tot oordeelsvorming te komen over de voor- en nadelen van politiek-managerial interventies.

- \* Wanneer de staatssecretaris van Onderwijs besluit dat er door de universiteiten meer moet worden geconcurrerd om onderzoeksgelden, is dit dan bevorderlijk voor de vitaliteit van het wetenschappelijke onderzoek of zal dit slechts leiden tot nog meer bureaucratie en paperasserie om onderzoeksfinanciering te verwerven?
- \* Wanneer artsen zich verzetten tegen de invoering van een elektronisch patiëntendossier, is dit dan een teken van onvoldoende wil tot samen-

werking met andere professionals, of hebben de initiatiefnemers onvoldoende oog voor de risico's van dergelijke dossiers op de professionele werkvloer?

- \* Wanneer er een roep is om een structuurverandering van de politieorganisatie, is dit dan een vlucht van politici met overspannen sturingsambities in de zoveelste structuurwijziging of een sine qua non voor een beter functionerende politie?

Steeds geldt: beide opvattingen kunnen juist zijn. Het probleem is nu dat in het politiek-managerial systeem en het professionele systeem vaak verschillende opvattingen zullen domineren. In het politiek-managerial systeem domineert — bijvoorbeeld — het idee dat concurrentie om onderzoeksgelden tot meer kwaliteit leidt, dat elektronische patiëntendossiers tot betere en goedkopere dienstverlening leiden en dat een betere politie gebaat is bij een structuurwijziging. De kans is groot dat in het professionele systeem geheel andere opvattingen domineren: concurrentie leidt tot meer bureaucratie, elektronische patiëntendossiers vertroebelen zicht op de professionele werkvloer en structuurwijzigingen leiden tot reorganisatie die slechts het zaad zal zijn voor de volgende reorganisatie. Twee verschillende waarheden en *never the twain shall meet*.

#### DE NOODZAAK VAN 'CHECKS AND BALANCES' TUSSEN MANAGEMENT EN PROFESSIONALS

Tot welke aanbevelingen leidt dit alles? 'Minder management' lijkt me te eenvoudig en naïef. Te eenvoudig omdat management ook positieve functies heeft en naïef omdat de drang vanuit het politiek-managerial systeem om *feel good*-beleid te blijven ontwikkelen erg sterk is.

Als de analyse in dit artikel — er zijn te weinig verbanden tussen de beide systemen — juist is, dan is de essentie van een aanbeveling ook gegeven: versterk de relaties tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem. Voorkom dat dit twee aparte werelden worden die allebei hun eigen waarheid hebben. Hoe sterker de relaties tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem, hoe groter de kans dat informatie over de bureaucratische effecten van *feel good*-beleid het politiek-managerial systeem bereikt. Hoe sterker deze relaties, hoe minder groot de kans dat professionele autonomie verwordt tot geslotenheid.

Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat er voldoende *checks and balances* zijn tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem. Indien de bemoeienis vanuit het politiek-managerial systeem



met professionals toeneemt, dan is het zaak dat het professionele systeem voldoende tegenwicht biedt, op alle niveaus die ik aan het begin van dit artikel noemde (in het voorbeeld: de Raad voor de rechtspraak en het

.....  
*Professionele  
 organisaties dienen  
 te investeren  
 in weerbaarheid*  
 .....

gerecht; het College van Bestuur en de decaan van een faculteit; de Raad van Bestuur van een ziekenhuis en de directie van een divisie). Dit alles leidt tot een paradoxale conclusie: de negatieve effecten van management op de professie vergen dat professionele organisaties

meer investeren in management, zij het dat het hier gaat om management vanuit kennis van de professie. Dit kan 1. een tegenwicht zijn voor het politiek-managerial systeem, 2. management relativeren wanneer het verwordt tot bureaucratie en ritueel, 3. bevorderlijk zijn voor het realiseren van de positieve functies van management en is 4. ook bevorderlijk voor het gezag van een bestuurlijk echelon onder professionals. Concrete acties voor professionele organisaties kunnen zijn:

- \* Beschouw kennis van en het vermogen tot managerial handelen als onderdeel van de professie. Enig gevoel voor de politiek-managerial rationaliteit heeft vrijwel iedere professional in publieke dienst nodig.
- \* Investeer voldoende in bestuurlijk-managerial potentieel, in voldoende professionals die tot intelligent politiek-managerial handelen in staat zijn, bestuurlijke sleutelrollen kunnen vervullen en dat niet als een vorm van corvee zien. Alleen dan kan het professionele systeem de confrontatie met het politiek-bestuurlijke systeem aan, zowel binnen de professionele organisatie als tussen de professionele organisatie en haar omgeving.
- \* Investeer in kennisontwikkeling inzake het bijzondere karakter van management in publieke, professionele organisaties. Enige tijd geleden bekritiseerde Henry Mintzberg de MBA-opleidingen, die veel te veel standaardrecepten aanreiken.<sup>7</sup> Juist omdat management in professionele organisaties verre van eenvoudig is, kan er een sterke neiging zijn in standaardrecepten te vluchten omdat die houvast lijken te bieden. De kans is groot dat management dan verwordt tot een probleem.
- \* Zorg dat er op alle bestuurlijke niveaus voldoende *checks and balances* zijn tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem. Een bestuurlijk echelon dat professionals ontbeert – bijvoorbeeld omdat de voorkeur uitgaat naar uitsluitend bestuurders van buiten de professie – zal ten minste twee problemen creëren: het is

onvoldoende in staat om, vanuit kennis van de professie, tegenwicht te bieden aan het politiek-bestuurlijke systeem en zal onvoldoende gezag hebben binnen het professionele systeem.

Investeren professionele organisaties niet in hun weerbaarheid in de confrontatie met politiek en management, dan roepen ze de politiek-managerial interventies over zich af. Er rest dan slechts een vruchteloos klagen over en zuchten onder het politiek-managerial juk.

#### Noten

- 1 Hans Bronneman, In memoriam Henk Zeevalking, in *Delta. Weekblad van de Technische Universiteit Delft* (2005), nr. 7, p. 7
- 2 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Bewijzen van goede dienstverlening*, Amsterdam 2004
- 3 Voor literatuur over het management van professionals verwijs ik naar het klassieke werk van Henri Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs 1979; verder: Hans de Bruijn en Ernst ten Heuvelhof, *Management in netwerken*, Utrecht 2000; Russell D. Lansbury, *Professionals and management: A study of behaviour in organizations*. Englewood Cliffs, 1978. Marcel J. Wanrooy, *Leidinggeven tussen professionals*, Schiedam 2003
- 4 Dit wordt *mushrooming* genoemd, Hans de Bruijn, *Prestatiemeting in de publieke sector*, Utrecht 2002
- 5 *Être et Avoir*, onder regie van Nicolas Philibert, 2003
- 6 Hierbij past natuurlijk de kanttekening dat een dergelijke afweging soms juist niet gewenst is; kenmerk van een rechter is bijvoorbeeld dat hij soms ook ongevoelig is voor maatschappelijke opinies of vraagstukken van kosteneffectiviteit juist niet in de afwegingen betreft. Zoals gezegd, een ziekenhuis kan weigeren een wachtlijst in te korten, tegen maatschappelijke opinies in. Een non-communicatieve en niet sensitieve houding ten opzichte van deze opinies is dan een teken van professionaliteit.
- 7 Henry Mintzberg, *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing*, Londen 2004

## Veranderen & adviseren: tussen beklemming & passie

*De kritiek op externe adviseurs neemt toe. Een verklaring daarvoor is niet moeilijk te vinden. Bij ingrijpende veranderingsprocessen adviseert 80 procent van hen een sterk geplande en gestuurde manier van veranderen, terwijl daarmee slechts in 24 procent van de gevallen succes wordt geboekt. Er zijn alternatieve aanpakken mogelijk om ingrijpende veranderingen succesvol te realiseren.*

---

door Jaap Boonstra

---

Rector van Sioo, Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde in Utrecht. Hij is tevens hoogleraar Management van veranderingen in organisaties aan de Universiteit van Amsterdam en hoogleraar Organizational Dynamics bij Esade Business School in Barcelona.

DE AFGELOPEN TIEN JAAR is het aantal externe adviseurs sterk toegenomen. Sinds enkele jaren is er echter binnen de rijksoverheid groeiende kritiek op het inhuren van externe adviseurs. Die kritiek richt zich op verschillende punten. Zo is in verschillende debatten in de Tweede Kamer de vraag opgeworpen of ambtenaren in sommige politiek-bestuurlijk gevoelige dossiers niet te zeer afhankelijk waren van de expertise van externe adviseurs. Ook werd de vraag gesteld of adviseurs niet teveel het werk van ambtenaren uithollen, met negatieve gevolgen voor motivatie en kennisontwikkeling. Verder wordt de kwaliteit van de adviezen bekritiseerd. Ten slotte staan de tarieven voor het inschakelen van adviseurs op de agenda van de rijksoverheid. In de wereld der adviseurs is deze kritiek niet onopgemerkt gebleven. Onlangs concludeerde de voorzitter van de Orde voor Organisatie Adviseurs dat de advieswereld kennelijk onvoldoende in staat is geweest duidelijk te maken welke toegevoegde waarde adviseurs leveren. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat leidinggevendenden in veel bedrijven en overheidsorganisaties afscheid hebben genomen van externe adviseurs en veranderingsprocessen zelf organiseren en begeleiden.

Deze kritiek op het advieswezen is begrijpelijk. Veel adviseurs, managers en leidinggevenden kiezen voor een geplande en gestuurde manier van veranderen. Daarmee ontkennen ze veelal de kracht en passie van de mensen die het werk uitvoeren. In deze vaak gestandaardiseerde aanpak van veranderingsprocessen ontkennen de adviseurs bovendien hun eigen professionaliteit en verworden ze tot een arbeider die met vaste modellen en protocollen tracht veranderingen te implementeren. Of ze gedragen zich als sociale ingenieurs die met verleidingstactieken proberen mensen met hun neus één kant op te krijgen. Een dergelijke aanpak van veranderingsprocessen leidt tot beklemming van de verandering, tot miskennis van de passie van de professional en tot ontkenning van de eigen beroepstrots van de adviseur.

Er zijn echter alternatieve aanpakken mogelijk om ingrijpende veranderingen succesvol te realiseren. Kern daarvan is dat de kennis, de ervaring en de ambities van de professionals serieus worden genomen. Door deze kennis samen te brengen ontstaat ruimte voor vernieuwing, verdwijnt de beklemming en kunnen veranderingen voortkomen uit betrokkenheid en passie. Ik bespreek in dit artikel achtereenvolgens de oude aanpak en de alternatieven. Dat levert drie stijlen op: veranderen en adviseren als kunstje, als kunde en als kunst.

#### VERANDEREN EN ADVISEREN ALS KUNSTJE

Bij gepland veranderen en adviseren als kunstje gaat het om het handig implementeren van oplossingen voor actuele problemen. De problemen zijn bekend, de oplossingen zijn duidelijk en over de noodzaak hieraan te werken bestaat voldoende overeenstemming. Het gaat om het realiseren van verbeteringen waarbij adviseurs met behulp van standaardmethoden resultaat proberen te bewerkstelligen. De aanpak is zover gestandaardiseerd dat de uitvoering van projecten plaatsvindt volgens vaste modellen en protocollen. Het gebruik van vaste protocollen en modellen wordt overigens gestimuleerd door aanbestedingsprocedures waarin wordt verlangd dat activiteiten en resultaten vooraf nauwkeurig worden geformuleerd. Ook de gretigheid van leidinggevenden om onzekerheid in de aanpak van veranderingen te reduceren, stimuleert het gebruik van standaardmodellen en instrumenten.

Een voorbeeld van een dergelijke aanpak is de invoering van competentie-management in het onderwijs. In veel scholen worden competentieprofielen opgesteld voor leerkrachten. Die zitten daarop niet te wachten en het is onduidelijk hoe deze competentieprofielen bijdragen aan beter onderwijs, vermindering van geweld op scholen, of het ontwikkelen van

nieuwe leermethoden. In een enkel geval worden de ambities van onderwijzers om zich te ontwikkelen gesmoord, omdat deze ambities niet in het competentiemodel passen. Ook kwaliteitsverbetering op scholen met behulp van het INK-model, wordt dikwijls aangepakt volgens deze

*Het is onduidelijk hoe  
competentieprofielen bijdragen  
aan beter onderwijs*

benadering. Externe assessoren bestuderen documenten en doen interviews met leerkrachten, leerlingen en ouders om het standaard kwaliteitsmodel te vullen met gegevens. Nadat alle gegevens in het model zijn opgenomen, worden

de leerkrachten van de resultaten op de hoogte gesteld en formuleert het schoolmanagement verbeterdoelen. Deze werkwijze voorkomt dat er een echt gesprek op gang komt tussen ouders, leerkrachten en schoolleiding over de rol van het onderwijs, de achtergronden van verzuim, de kwaliteit van het onderwijs en de betekenis van de school voor de buurt.

Bij gepland veranderen en adviseren als kunstje gaat het om strakke en projectmatige sturing van een veranderingsproces. Bij deze manier van verandering initieert, stuurt en controleert de leiding de veranderingen. Deskundigen en adviseurs vervullen een belangrijke rol in de probleem-analyse, de sturing en de uitvoering van de veranderingen. De aanpak is oplossingsgericht en de besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd. In de besluitvorming staat een economisch-technische rationaliteit centraal. De veranderingsmethode is gebaseerd op formele modellen om de complexiteit van de organisatie te reduceren. Er worden algemeen geldende regels en uniforme werkwijzen gehanteerd. Het veranderingsproject is veelal lineair ingericht met een duidelijk begin- en eindpunt en met strakke normen en plannings. De kennis en de ervaring van professionals in de eigen organisatie worden nauwelijks benut en er is weinig aandacht voor het versterken van het leervermogen in de organisatie. De inbreng van mensen die het werk uitvoeren is problematisch, omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen. Managers en adviseurs laten zich in deze aanpak vaak leiden door traditionele opvattingen over organiseren en leidinggeven, met veel aandacht voor controle, exploitatie van generieke kennis en concentratie van macht in de top van de organisatie.

Een voorbeeld hiervan is de invoering van casemanagement in de jeugdzorg en de scheiding tussen indicatiestelling en intensieve hulpverlening. Deze veranderingen leiden tot een toename van werkoverdracht tussen instanties, een toename van schriftelijke rapportage en een afname van de aandacht die de jeugdhulpverlener kind en gezin kan geven. Het leidt ook

tot een afname van de motivatie van de professional, die meer bezig is met werkoverdracht en rapportages dan met feitelijke hulpverlening.

Bij gepland veranderen en adviseren als kunstje kan de adviseur worden gezien als arbeider. Ook hier is sprake van een verschraling van de professie. Het werk bestaat uit het toepassen van een standaardaanpak en het toepassen van modellen om de productiviteit en de kwaliteit te verbeteren. Er wordt nauwelijks nog een beroep gedaan op professionele kwaliteiten, zoals het onbevangen diagnosticeren van problemen, of het samenbrengen van mensen om creatief te zoeken naar oplossingen. Dit maakt het mogelijk onervaren junioradviseurs in te zetten, die het werk doen onder begeleiding van een meer ervaren adviseur die de contacten met de opdrachtgever onderhoudt. Het wekt geen verbazing dat de toegevoegde waarde van de junioradviseurs in deze situatie gering is en dat het werk ook door eigen mensen zou kunnen worden gedaan.

In Nederland wordt in tachtig procent van de gevallen een planmatige aanpak gevolgd om veranderingen in organisaties te bewerkstelligen. Vooral ingrepen in de structuur van organisaties zijn populair, zoals de implementatie van het sectorenmodel, het directiemodel of het gekantelde directiemodel in gemeenten. Ook trainingen voor gedragsverandering doen het goed, of invoering van outputsturing of vraaggericht werken. De resultaten van deze veranderingsinspanningen zijn weinig positief. Klanten ervaren geen verbetering van de dienstverlening, burgers zijn niet meer betrokken bij het lokaal bestuur, medewerkers zijn vaak minder tevreden en leidinggevend raken het spoor bijster.

Ondanks alle verschraling, die vaak optreedt, is een planmatige aanpak bruikbaar bij goed definieerbare problemen die weinig complex zijn en

waarbij weinig partijen zijn betrokken. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de verandering van financiële systemen bij de invoering van de euro. Alle organisaties in de eurozone moesten hun financiële

*De adviseur is nu  
eigenlijk een loodgieter*

systemen omzetten van nationale munteenheden naar de euro. Dit waren vaak ingrijpende veranderingen waarbij de hulp van experts een uitkomst was. De noodzaak en het doel van de verandering waren duidelijk en voor alle organisaties vergelijkbaar. Een goede projectaanpak met standaardmethoden was mogelijk en wenselijk. In deze situatie speelt de adviseur een rol als expert, die met zijn kennis en ervaring doelgericht werkt aan het realiseren van de omzetting van financiële systemen. De adviseur is nu eigenlijk een loodgieter die een vak heeft geleerd, ervaring heeft opgedaan, en met passende oplossingen komt. De opdrachtgever is een

manager die een probleem heeft in één van zijn technische systemen en die dit probleem graag uitbesteedt aan een vakman. In deze situatie is het object van verandering een technisch systeem, waarbij het probleem en de oplossing eenduidig zijn. Veel veranderingsprocessen zijn echter minder eenduidig en hebben te maken met mensen. En die mensen zijn niet hetzelfde als objecten die je zomaar kunt veranderen, ze handelen zelf ook en ze praten terug.

#### VERANDEREN EN ADVISEREN ALS KUNDE

Bij veranderen en adviseren als kunde gaat het om het methodisch afwegen de passendste aanpak voor een veranderingsproces. In deze situatie zijn de problemen niet eenduidig en bestaan er meer ideeën over oplossingsrichtingen. Het gaat veelal om strategische vernieuwing van een enkele organisatie en om veranderingen van structuur, cultuur en individueel gedrag. Samen met mensen uit de organisatie wordt gezocht naar passende oplossingen voor gedeelde problemen. De aanpak begint met een analyse van problemen, het expliciteren van ambities en het zoeken naar oplossingsrichtingen door alle betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en mensen in de organisatie zijn betrokken bij alle fasen van verandering. De leiding zelf speelt een rol als initiator, onderzoekt wat er gaande is en zoekt samen met andere betrokkenen oplossingen voor problemen. Er wordt tijdens het veranderingstraject gekeken naar aspecten die de verandering belemmeren en met behulp van interventies worden deze barrières bespreekbaar gemaakt en aangepakt. Deskundigen kunnen ondersteuning bieden door het inbrengen van hun ervaring met veranderingsprocessen.

In deze aanpak worden de kennis en de ervaring van mensen die het werk uitvoeren serieus genomen. De dagelijkse praktijk wordt gezien als een bron van kennis en ervaring die kan worden benut om veranderingen in gang te zetten. Een aantal perspectieven wordt bij elkaar gebracht en de leiding van de organisatie neemt zelf de verantwoordelijkheid voor het veranderingsproces. Doordat de voortgang wordt gevolgd en barrières bespreekbaar worden gemaakt, kunnen mensen in de organisatie leren hoe veranderingen effectief kunnen worden gerealiseerd. Een voorbeeld van een dergelijk veranderingsproces is de samenwerking die enkele jaren geleden in probleemwijken tot stand is gekomen tussen politie, justitie, jeugdbescherming en opbouwwerk. De samenwerking is ontstaan vanuit de problemen die politiemensen, officieren van justitie, reclasseringsambtenaren en medewerkers van de kinderscherming dagelijks ervaren in de onderlinge afstemming van hun werkzaamheden. De wens tot ver-

andering kwam ook voort uit de frustratie dat probleemwijken in grote steden steeds onveiliger werden en het welzijn van bewoners onder druk kwam. Vanuit passie voor hun beroep en de wens om de leefbaarheid en veiligheid in wijken te verbeteren, zijn er nieuwe vormen van samenwerking in de strafrechtketen ontstaan onder de noemer: 'Justitie in de buurt'.

*De adviseur is dan  
een sociaal ingenieur  
geworden*

De politieke en de ambtelijke leiding steunden dit experiment in een aantal probleemwijken actief, door ruimte te geven om te experimenteren en door financiële middelen ter beschikking te stellen. De resultaten van deze nieuwe

wijze van werken waren opzienbarend: de criminaliteit nam af, het veiligheidsgevoel van bewoners nam toe en de leefbaarheid in de buurt werd versterkt. De professionals in de strafrechtketen zagen dat ze in de buurt meer betekenis hadden en kregen meer plezier in hun werk.

Aan dit positieve verhaal zit helaas een schaduwzijde. Ondanks de positieve resultaten voor veiligheid en leefbaarheid in buurten en wijken en het respect voor de passie van de betrokken professionals, is het bij lokale experimenten gebleven. Een verandering in de politieke en de ambtelijke top en de behoefte van de nieuwe leiding aan financiële controle en transparantie, heeft verbreding van het experiment in de weg gestaan.

Bij veranderen en adviseren als kunde wordt de adviseur een procesmanager die mensen in de organisatie op het toneel brengt en stimuleert dat de organisatie verandert op eigen kracht. Er wordt een beroep gedaan op organisatiekunde en veranderkunde. De adviseur brengt zijn specifieke kennis in, naast die van de betrokkenen. De adviseur kan samenwerking stimuleren en mensen ondersteunen te experimenteren met nieuwe werkwijzen. Er wordt een beroep gedaan op de kunde van de professionele adviseur om kennis en methodieken uit de organisatiekunde en veranderkunde toe te passen, afhankelijk van specifieke probleemsituaties. Adviseeren is nu meer een kunde, en de adviseur een organisatieprofessional die veranderingsprocessen begeleidt en regisseert.

In Nederland worden veranderingsprocessen in beperkte mate gedaan volgens de bovenbeschreven ontwikkelaanpak. Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt dat in twintig procent een bewuste keuze wordt gemaakt voor deze aanpak. De aanpak is effectief bij ingrijpende wijzigingen in strategie, structuur en cultuur in organisaties. Tweederde van de veranderingen volgens een ontwikkelaanpak laten positieve resultaten zien als het gaat om effecten voor klanten, de ontwikkeling van nieuwe producten, en tevredenheid van professionals en medewerkers met de verandering.



Zowel bij veranderen en adviseren als kunstje en als kunde is er in zekere mate sprake van een gestuurd veranderingsproces, waarbij de organisatie een verandering doormaakt van een stabiele situatie A naar een stabiele situatie B. Het gaat om veranderingen waarbij de organisatie inspeelt op de eisen die de omgeving stelt. Veelal wordt een fasering gebruikt en worden interventies gepleegd om het veranderingsproces te versoepelen. Omdat veranderingsprocessen vaak grillig en deels onvoorspelbaar verlopen, is het noodzakelijk het procesverloop goed in de gaten te houden en bij te sturen als dat nodig is. Hoewel de ontwikkelingsbenadering onmisken-

<i>Veranderen en adviseren als kunstje</i>	<i>Veranderen en adviseren als kunde</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Managers gebruiken macht in het sturen van veranderingen</li> <li>* Organisatiepraktijk als bron van gebreken</li> <li>* Nadruk op prestatienormen</li> <li>* Geplande verandering van boven naar beneden</li> <li>* Oplossingsgerichte aanpak op basis van modellen</li> <li>* Enkel lineair veranderingsproces</li> <li>* Technisch-economische procesrationaliteit</li> <li>* Begint met abstracte modellen</li> <li>* Nadruk op kennis van deskundigen</li> <li>* Scheiding tussen ontwerp en uitvoering van veranderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Managers gebruiken betekenisgeving en samenwerking</li> <li>* Organisatiepraktijk als bron van ervaring</li> <li>* Nadruk op verbetering van effectiviteit en kwaliteit</li> <li>* Benutting van kennis en Inzicht van medewerkers</li> <li>* Probleemgerichte aanpak op basis van praktijkervaringen</li> <li>* Iteratief veranderingsproces</li> <li>* Sociaal-economische procesrationaliteit</li> <li>* Begint met concrete praktijkervaringen</li> <li>* Toepassing van operationele kennis</li> <li>* Soepele overgang tussen denken en experimenteren</li> </ul>
80% kiest voor veranderen als planmatig proces	21% kiest voor veranderen als ontwikkelingsproces
24% realiseert beoogde doelen of verbeteringen	66% realiseert meetbare verbeteringen

SCHEMA 1 *Veranderen en adviseren als kunstje en als kunde*

baar effectief is om veranderingen te realiseren, bestaat het gevaar dat het combineren van de ontwikkelingsbenadering met het stellen van kaders voor verandering leidt tot een paternalistische aanpak, met het gevaar van manipulatie. De adviseur is dan een sociaal ingenieur geworden die het veranderingsproces stuurt en mensen verleidt om deel te nemen.

#### VERANDEREN EN ADVISEREN ALS KUNST

Veranderen als planmatig en gestuurd proces baseert zich op een assumptie van evenwicht tussen organisatie en omgeving. Het gaat dan om een verandering van een stabiele beginsituatie naar een stabiele eindsituatie. Het is de vraag of het streven naar evenwicht en besturing voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en verschijnselen

*Adviseren als kunst  
begint met onbevangen  
waarnemen*

geheel nieuw zijn. Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met ongestructureerde en ambigue vraagstukken, waarin allerlei groepen elkaar beïnvloeden. De eenheid van vernieuwing is niet langer de organisatie, maar bestaat uit orga-

nisatorische netwerken in hun omgevingen. De dynamische systeemtheorie veronderstelt dat het organiseren plaatsvindt in complexe dynamische systemen, waarin actoren voortdurend interacteren en met elkaar betekenis geven aan gebeurtenissen. Deze systeemdynamiek kan worden gezien als een voortdurende bron voor vernieuwing. Omdat in instabiele situaties richting en doel niet voorspelbaar zijn, ontstaat er ruimte voor onvoorziene processen, creativiteit en nieuwe vormen van organiseren. Dit kan leiden tot onzekerheid, onenigheid en conflict. Maar juist deze botsende gezichtspunten dragen bij aan creativiteit en vernieuwing. De vrijheid in richting en aanpak biedt mogelijkheden voor zelforganisatie van professionals in het werk zelf. Ruimte voor vernieuwing ontstaat als:

- \* mensen met verschillende gezichtspunten en ervaringen met elkaar samenwerken;
- \* mensen intensief met elkaar samenwerken en waardering bestaat voor ieders professionaliteit;
- \* waardering bestaat voor wat eerder is bereikt;
- \* informatie, nieuwe ervaringen en resultaten snel kunnen worden uitgewisseld;
- \* gevoelens en vooronderstellingen bij vernieuwingen bespreekbaar zijn;

- \* er een sfeer van veiligheid is om onzekerheden te uiten en te hanteren;
- \* ruimte wordt geboden aan mogelijkheden om te experimenteren.

Veranderingsmanagers en adviseurs kunnen dynamiek in gang zetten door condities te scheppen waarin mensen invulling kunnen geven aan bovenstaande aandachtspunten.

Vanuit het perspectief van de dynamische systeemtheorie is het vernieuwen van organisaties verbonden met samenwerking en het uitwisselen van perspectieven op organiseren. In hun eigen werk proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken, en ontstaat er gaandeweg een gezamenlijke betekenisgeving over de betekenis van het werk, de vraagstukken en de nieuwe mogelijkheden.

#### *Veranderen en adviseren als kunst*

- \* Veranderen en organiseren is geworteld in meervoudige realiteiten.
- \* Veranderen en organiseren wordt een doorlopend en samenhangend proces waar alle deelnemers bij zijn betrokken.
- \* Alle belanghebbenden worden betrokken in een interactieproces waarin nieuwe realiteiten worden gecreëerd.
- \* Zoeken naar nieuwe mogelijkheden In een doorlopend proces van transformeren en leren.
- \* Continue verandering; samengaan van ontelbare kleine vernieuwingen.
- \* Cyclisch proces van evenwicht vinden tussen stabiliteit en verandering.
- \* Voortdurend proces van improviseren, zingeving en schikken.
- \* Concrete interacties in lokale context.
- \* Veranderen is een op samenwerking gestoelde benadering waaraan iedereen bijdraagt als deskundige.
- \* Leren en kennisontwikkeling als een proces van interactie, reflectie en zingeving door alle deelnemers.

#### SCHEMA 2 *Veranderen en adviseren als kunst*

Veranderen is nu een continue activiteit op lokale niveaus, waar mensen met elkaar omgaan en zin geven aan hun eigen sociale realiteit. Een voorbeeld is het werken aan veiligheid en leefbaarheid in buurten en wijken door wijkopbouworganen. De Amsterdamse wijkopbouworganen worstel-

den enkele jaren terug met de vraag naar hun bestaansrecht. Ze vroegen zich af wat hun maatschappelijke betekenis zou kunnen zijn in relatie tot het stadsbestuur en de buurt waarin ze werkten. In hun zoektocht naar nieuwe toekomstmogelijkheden beginnen de wijkopbouworganen met het onderzoeken van hun historie en hun activiteiten en bijdragen. Hieruit kwam maar voren dat leefbaarheid, veiligheid, huisvesting, vervoer, milieuoverlast en multiculturele samenwerking de belangrijkste activiteitengebieden waren. Uit dit zelfonderzoek werd de historische betekenis van de wijkopbouworganen helder, en werd geconcludeerd dat de wijkopbouworganen mensen in de wijk bijeen brachten rond waardevolle thema's, dat ze een belangrijke rol speelden in het expliciteren van problemen in de wijk naar de lokale politici, en dat ze een bijdrage leverden in het zoeken naar oplossingen voor problemen in de wijk.

De meeste wijkopbouworganen hadden een nauwe relatie met de wijkbewoners en wisten wat er in de wijk speelde; zij waren beter dan de lokale politici in staat mensen bij elkaar te brengen om problemen te begrijpen en te vertalen in realistische initiatieven en actieplannen. De leden van de wijkopbouworganen hervonden tijdens dit proces van onderzoeken en waarderend verkennen hun identiteit en trots. Gezamenlijk werd een visie op de toekomst geformuleerd: vanuit een directe democratie bijdragen aan leefbaarheid en veiligheid in buurten. In een reeks van bijeenkomsten werden deze plannen onderling besproken en ervaringen uitgewisseld. De wijkopbouworganen leerden hoe belangrijk het was hun beleidsplan te baseren op gesprekken in de wijk en contacten met de bewoners. Ze leerden ook dat het expliciet maken van hun eigen positie en beleid, en het zichtbaar maken van hun activiteiten, ertoe konden bijdragen dat ze weer een gesprekspartner werden van de stadsdeelbesturen. Bijna alle wijkopbouworganen ontplooiden nieuwe initiatieven om samen met vrijwilligers, buurtbewoners, stadsdeelraadsleden en mensen van professionele organisaties de leefbaarheid en de veiligheid in de wijk te verbeteren.

Bij veranderen en adviseren als kunst komen mensen van verscheidene groepen bijeen om kennis en ervaringen te delen en zich een voorstelling te maken van een gewenste toekomst. Het kan bijvoorbeeld gaan om alle niveaus uit één of meer organisaties die samenkomen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen, en te leren van de in gang gezette vernieuwing. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie, krijgen een centrale plaats. Hierbij kunnen conferentiemethoden en workshops goede diensten bewijzen. Deze organisatiebrede conferenties zijn niet, zoals bij geplande verandering, bedoeld om een vooropgezet doel te bereiken en de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Het

gaat erom dat werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld, interactiepatronen worden blootgelegd en in een dialoog van actoren de veranderingen en systemen van positieve en negatieve terugkoppelingen kunnen worden begrepen. Op basis van deze inzichten en ervaringen kunnen nieuwe handelingspatronen ontstaan, die bijdragen aan een verdere dynamiek van vernieuwen. Dit perspectief betekent het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin actoren zelf vorm geven aan vernieuwingsprocessen.

Veranderen en adviseren als kunst begint bijvoorbeeld met *onbevangen waarnemen*. Vanuit verschillende perspectieven wordt gekeken naar wat er in de regio, de keten, het beleidsveld, de bedrijfstak of de bedrijfskolom gaande is. Verschillende organisaties brengen in kaart wat hun identiteit is, welke activiteiten ze verrichten en wat hiervan de externe betekenis is. Er wordt op zoek gegaan naar overeenkomsten en verschillen in de activiteiten en betekenis van de verschillende organisaties. De kunst bij het onbevangen waarnemen is dat oordelen worden uitgesteld, niet te snel wordt gedacht in oplossingen, en dat gebeurtenissen vanuit meer gezichtspunten worden gezien. Na het onbevangen waarnemen gaat het erom zich een voorstelling te maken wat de toekomst zou kunnen zijn. Bij waardierend verkennen gaan mensen uit meer organisaties na waarop ze trots zijn in wat ze nu doen. Buitenstaanders zien de waarde van organisaties vaak beter. Daarom worden mensen uit collega-organisaties uitgenodigd om na te gaan welke activiteiten bij mensen in een organisatie energie opleveren en externe betekenis hebben. Niet een probleemper-

*De adviseur is een  
artiest die samen met anderen  
scheppend bezig is*

spectief staat centraal, maar juist een zoektocht naar de kracht van de organisaties. Een tweede stap is gezamenlijk een voorstelling maken van wat zou kunnen zijn. Bij deze verbeelding van mogelijkheden in de toekomst, kan het helpen

te kijken op andere plekken waar positieve ervaringen zijn opgedaan met het hanteerbaar maken van vraagstukken en het realiseren van ambities. Een vierde stap is het formuleren van de eigen ambities en vast te stellen wat de eigen mogelijkheden zijn om een vernieuwing in een bedrijfstak, een bedrijfskolom of een regio mogelijk te maken.

In elk ingrijpend vernieuwingsproces komen spanningen naar boven. Er kunnen conflicten ontstaan over de wenselijke ambitie en te kiezen richting. Deze conflicten zijn gebruikelijk en kunnen bijdragen aan creativiteit in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Als de conflicten niet serieus worden genomen is de kans groot dat ze een blokkade gaan betekenen voor

verdere samenwerking en vernieuwing. Het onderkennen en onderzoeken van spanningen en conflicten is daarom essentieel. In het vernieuwingsproces worden nieuwe relaties gelegd en netwerken gebouwd van mensen uit de samenwerkende organisaties en andere groepen, zoals klanten, bewoners, belangengroepen, afnemers, toeleveranciers, handelspartners en overheden. Van het begin af samenwerken met alle betrokkenen maakt het moeilijk voortgang te boeken. Bredere samenwerking wordt nodig als het er om gaat de vernieuwende ideeën te realiseren. In deze verbreding van de samenwerking worden verschillen onderkend en gewerkt aan productieve samenwerking. Concrete gezamenlijke acties is een voorwaarde om vernieuwingen te realiseren. In deze concrete acties ontstaan mogelijkheden om te experimenteren en van elkaar te leren. In het experimenteren wordt continu nagegaan welke voortgang wordt geboekt, welke leerervaringen waardevol zijn om te delen, en welke nieuwe mogelijkheden en handelingsperspectieven hieruit ontstaan. Een effectief leerklimaat ontstaat als er rust, tijd en ruimte is ervaringen uit te wisselen. Door reflectie op vernieuwingsprocessen en het eigen handelen, worden de onderliggende waarden en normen van actoren in netwerken zichtbaar. Dit kan eraan bijdragen dat assumpties en werkelijkheidsbeelden onder druk komen en opnieuw worden gevormd, zodat nieuwe kennis wordt ontwikkeld en er ruimte komt om verder te experimenteren met nieuwe activiteiten.

Veranderen en adviseren als kunst ontstaat vanuit het onderkennen van eigen kracht, een gezamenlijke fascinatie rond een erkend vraagstuk, een langetermijnperspectief, een aantal originele en veelomvattende ideeën, een heldere ambitie, een inter-organisatoneel samenwerkingsverband, de moed om te experimenteren, en de wil om van elkaar te leren.

Bij veranderen en adviseren als kunst richten adviseurs en verandermanagers zich primair op het scheppen van condities waarin uitwisseling van kennis en open dialoog mogelijk is, en waarin leerprocessen tot stand komen. Toch gaat het niet alleen om het creëren van een open ruimte en het begeleiden van een proces. Kennis van inhoud helpt opvattingen te begrijpen en overkoepelende ideeën aan te reiken. Adviseurs zijn actief als procesbegeleider en als inhoudelijke deskundige. Zij dragen met hun specifieke kennis en ervaring bij aan de interactieprocessen met anderen. De adviseur is een artiest die samen met anderen scheppend bezig is. Daarbij worden de ervaringen van de professional in het werkproces serieus genomen en wordt gezocht naar de passie in het werk en dit genomen als vertrekpunt. Vervolgens kunnen nieuwe mogelijkheden worden verkend en kan worden nagegaan wat noodzakelijk en wenselijk is, gelet op ontwikkelingen in de maatschappij en de eigen professionele gemeenschap.

Na deze verkenningen wordt een plan gemaakt om wenselijke ontwikkelingen te stimuleren. De adviseur is nu geen arbeider, loodgieter of sociaal ingenieur die probeert zoveel mogelijk omzet te behalen. De adviseur is eerder een vriendelijke voorbijganger die behulpzaam is bij het ontrafelen van weerbarstige patronen en helpt in het zoeken naar nieuwe mogelijkheden, die door betrokkenen vanuit passie en professie zelf worden gerealiseerd. De adviseur wordt daarmee regisseur, acteur en participerend toeschouwer. Als regisseur scheidt hij een context waarin de deelnemers met elkaar in interactie komen; op deze manier wordt hij zelf een speler in het spel. Als participerend toeschouwer maakt hij deel uit van het proces, houdt zich aan de spelregels en beschouwt het verloop van het spel. Als actieve deelnemer is hij een welwillende buitenstaander en een betrokkene tegelijkertijd, balancerend tussen betrokkenheid en afstand. De adviseur is in deze rol een medespeler in een spel, waarbij betrokken professionals vanuit eigen kracht vernieuwingen zelf vormgeven.

#### *Literatuur*

Boonstra, J.J. (2000) *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam University Press.

Boonstra, J.J. (red.) (2004) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.

Caluwé, L. I. A. de & Witteveen, A. (2000)

Ten geleide: Organisatieadvies – wat is dat? *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 5-12.

Weggeman, M. C. D. P. (2000) De bedrijfskundig dienstverlener, de eclecticus en de literair adviseur. *M&O, tijdschrift voor management en organisatie*, 54(5/6), 86-112.

## De baan op het witte paard

*De jonge professional wil zichzelf ontwikkelen en is het liefst op zoek naar een droombaan waarin hij inhoudelijke voldoening, zin en inspiratie kan vinden. Dit hoge en vaak onrealistische verwachtingspatroon stelt eisen aan leidinggeven. Niet controleren en opdracht geven, maar coachen en richting geven is het parool!*

---

door *Derk Jan Nijhoff & Barbara van der Steen*

---

Derk Jan Nijhoff (psycholoog) is werkzaam bij Berenschot Communicatie.  
Barbara van der Steen (organisatiepsycholoog) is werkzaam als trainer en coach bij Berenschot, Management & Development.

DIT ARTIKEL BESCHRIJFT DE WORSTELINGEN van de manager van professionals en van de professionals. We richten ons op de professional die is opgegroeid en zich heeft geschoold in de huidige welvaartsamenleving. We bezien de socialisatie van deze groep en wat dit betekent voor haar eisen aan leidinggevende en werkomgeving. We beschrijven hoe de professional tegen werken aankijkt en welke motieven hij heeft in het werk.

Basis van dit artikel vormen de onderzoeken die ten grondslag liggen aan de publicaties van beide auteurs: ‘Wat beweegt professionals?’ en ‘Leidinggeven aan dertigers’. Dit artikel beschrijft vooral de professional van 25 tot ongeveer 35 jaar die wordt ingehuurd door derden om zijn kennis en expertise. In beide onderzoeken van Nijhoff e.a. en van Van Slageren en Van der Steen waren dit accountants, management-consultants, advocaten, ICT-professionals en *searchers*, ook wel symboolanalisten genoemd. We hebben het over de generatie hoogopgeleide dertigers. Een generatie met een nieuw arbeidsethos die ook functies bekleed bij de politie, in de zorg en het onderwijs. Het is dan ook onze ervaring dat professionals uit deze sectoren zich herkennen in het profiel zoals we hier schetsen.

De professional van nu kent zijn eigen worstelingen, ondanks de vele mogelijkheden en de vrijheid die hij vaak kent. We beschrijven er twee. Ten slotte vertalen we deze ontwikkelingen en worstelingen naar vier rollen die de professionals van vandaag vraagt van zijn leidinggevende. Deze rollen



vormen onzes inziens een nuttig kader waarin professionele organisaties hun *Management Development*-beleid kunnen vormgeven.

#### VERANDERENDE ECONOMISCHE STRUCTUUR IN NEDERLAND

De afgelopen decennia is onze economie ingrijpend veranderd. Dit hangt onder meer samen met de tertiarisering van de economie (een sterke toename van de dienstensector én het gegeven dat zelfs het standaard productaanbod steeds meer het karakter van een dienst aanneemt), het hoge gemiddelde opleidingsniveau en de afname van uitvoerend werk door de grote vooruitgang op het gebied van automatisering. Zo blijkt dat begin jaren zeventig van de vorige eeuw eenderde van de bevolking

#### *Onderzoek naar motieven van professionals*

\* \* \*

*In 2001 onderzocht Nijhoff e.a. de motieven van professionals gedurende hun loopbaan.*

*Dit onderzoek bestond uit:*

\* *schriftelijke enquête met 315 respondenten*

\* *30 kwalitatieve interviews*

\* *drietal expertmeetings*

*De doelgroep van het onderzoek bestond uit management-consultants, advocaten, ICT-professionals, accountants en searchers.*

*In de enquête werd de professionals gevraagd naar de motieven die zij hadden gehad gedurende hun loopbaan om ergens te gaan werken, om ergens te blijven werken en om bij een organisatie te vertrekken. In de kwalitatieve interviews werden deze motieven verder toegelicht en uitgediept. Uiteindelijk hebben experts uit het HRM-vakgebied op de resultaten gereflecteerd.*

#### *Onderzoek naar leidinggeven aan dertigers*

\* \* \*

*In de periode 2001-2004 deden Iet van Slageren en Barbara van der Steen een inventarisatie van de generatiekloof tussen leidinggevend en hoogopgeleide dertigers (28-35 jaar). Onderwerp van het onderzoek waren de drijfveren van dertigers, hun verwachtingen ten aanzien van leidinggevend, hun worstelingen en (loopbaan)vragen.*

*Anderzijds richtte het onderzoek zich op leidinggevend van dertigers.*

*Onderzoeksmethoden:*

\* *30 kwalitatieve interviews*

\* *2 rondetafelbijeenkomsten*

\* *in totaal hebben 100 dertigers en 100 leidinggevend meegedacht in het onderzoek.*

*De volgende sectoren waren vertegenwoordigd: multinationals, advocatuur, zakelijke dienstverlening, managementconsultancy, ICT dienstverlening, universiteiten en de zorg.*

slechts lagere school als hoogste opleidingsniveau had. In 1999 was dit percentage gedaald naar 10. Tegelijkertijd is het aantal hoger opgeleiden (hoger en wetenschappelijk onderwijs) gestegen van 10 procent in 1974 tot 25 in 1999<sup>1</sup>. Deze ontwikkelingen worden ook wel aangeduid met de term kenniseconomie. ‘Nederland kenniseconomie’ is inmiddels een geveleugeld begrip geworden en wordt door de huidige regering als hoge prioriteit beschouwd. Deze ontwikkeling naar een kenniseconomie wordt alleen maar versterkt door de verschuiving van veel uitvoerende taken naar lagelonenlanden.

Steeds meer beroepen en functies zijn daardoor coördinerend, controle-rend, sturend, regisserend of adviserend van aard in plaats van uitvoerend. Dit vraagt veel van de werknemer en doet een beroep op hooggeschoolde kennis en sociale vaardigheden, waarover steeds meer mensen beschikken getuige het nog steeds stijgende opleidingsniveau in Nederland. Specialisering van kennis en ontwikkeling van persoonlijke effectiviteit zijn continu nodig. Het belang van de kwaliteit van de professional en zijn vak neemt toe.

#### GEVOLGEN VOOR ARBEIDSETHOS HUIDIGE GENERATIE PROFESSIONALS

Een jeugd in comfort en een soepele entree op de arbeidsmarkt zijn bij veel van de huidige generatie professionals bepalende invloeden geweest op hun grondhouding.

Van Slageren e.a. (2004) beschrijven welke factoren de huidige hoog-opgeleide professional sterk heeft beïnvloed heeft in zijn vorming. De volgende factoren bleken van invloed:

- \* de democratische opvoeding waarin aan de keukentafel al werd onderhandeld met je ouders;
- \* een aandachtige schooltijd met het kringgesprek en veel ruimte voor de persoonlijke behoeften van het kind;
- \* een groeiende economie waarin spaarzaamheid plaatsmaakte voor de attitude van ‘geld uitgeven’;
- \* een gemeenschap die steeds verder ontzuilde en maakte dat er steeds meer individuele keuzes konden worden gemaakt;
- \* een luxe entree op de arbeidsmarkt door een toenemende vraag naar hoogopgeleide mensen (1995-2000).

Hoe hebben deze factoren de huidige generatie professionals beïnvloed? In het onderzoek van Van Slageren e.a. bleek dat werk in vergelijking met vroeger een andere plek heeft in het leven van de jonge professional. Waar

werk vroeger een manier was om in de basisbehoeften te voorzien, is het tegenwoordig veel meer. Hoger opgeleide professionals maken zich niet zozeer zorgen over óf zij een baan zullen hebben, maar of deze baan aansluit bij hun behoeften en verwachtingen. In veel managementtijdschriften als *Management Team*, *Intermediair* en *Carp* worden de kenmerken van deze generatie beschreven. Daarin worden zij ook wel de ik-generatie genoemd. De eigen ontwikkeling staat voorop; trouw, loyaliteit en zekerheid zijn termen van een vorige generatie.<sup>2</sup> In het onderzoek van Nijhoff e.a., blijkt dan ook dat professionals waarden als zelfontplooiing, zingeving en inspiratie belangrijker vinden dan de waarden als salaris, goed pensioen en een vaste baan.

In het onderzoek bleken bijvoorbeeld een goede samenwerking met collega's en waardering van deze collega's belangrijke bindende factoren. Professionals gaven aan dat zij collega's nodig hadden om van te leren, maar ook zeker om zich door te laten inspireren. Een ander hoog scorend

*De jonge professional  
wil zich vakinhoudelijk  
kunnen ontwikkelen*

motief is het zelfstandig kunnen werken, autonomie. De behoefte aan controle en zelfbeschikking is hoog bij de huidige generatie professionals. Autonomie is één van de drie basisvoorwaarden om intrinsiek gemotiveerd te zijn. De andere

twee zijn: het kennen van de resultaten van het werk en het werk als zinvol, van toegevoegde waarde ervaren.<sup>3</sup> Een andere typische reden om bij een organisatie te gaan werken, bleek voor een professional de inhoud van het werk.<sup>4</sup> Hij wil zich vakinhoudelijk kunnen ontwikkelen. De behoefte kennis te ontwikkelen zie je terugkomen in het feit dat het eerder regelmaat dan uitzondering is dat professionals verschillende studies afronden en bovendien vaak nog gedurende (het begin) van hun loopbaan zich verder scholen met behulp van masteropleidingen. De professional zoekt vervolgens afwisseling in het werk, zodat hij leert de kennis in verschillende situaties toe te passen. Zijn er echter weinig doorgroeimogelijkheden in een organisatie of ziet de professional geen persoonlijke uitdaging meer, dan is hij geneigd zijn heil ergens anders te zoeken.

Opvallend is dat uit het onderzoek (Nijhoff e.a. 2001) bleek dat de (stijl van de) leidinggevende eerder een reden was om weg te gaan dan om te blijven. Dit zegt veel over de precare relatie die bestaat tussen de leidinggevende en de professional. Enerzijds vraagt de huidige professional een persoonlijke benadering, anderzijds dient een leidinggevende zich niet te veel met hem te bemoeien. Een paradoxale opgave voor de leidinggevende, zo lijkt.

<i>Drijfveren van Professionals</i>	<i>Vertalen zich in...</i>
* Zelfontplooiing	* Inhoud van het werk (kennis en afwisseling)
* Zingeving	* Collega's (samenwerking en waardering)
* Inspiratie	* (stijl van de) Leidinggevende
	* Autonomie
	* Doorgroeimogelijkheden/ uitdagingen

Kort samengevat streeft de professional van nu zijn eigen idealen na. Hij voelt zich niet snel aangesproken vanuit een collectief gevoel. Hij wil als individu worden herkend en erkend. Deze eigenzinnige en ogenschijnlijk onafhankelijke houding brengt echter een aantal spanningen met zich mee. Wij beschrijven er twee.

*Zelfactualisatie: afhankelijkheid van werk als emotionele routeplanner*

Tegenwoordig is in de drijfveren van de hoogopgeleide professional een bijzonder patroon zichtbaar. Ze maken andere keuzes in hun loopbaan dan professionals van vroeger en zijn veel bewuster bezig met een zoekproces in hun loopbaan. Waar de vorige generatie meer een houding had van werken 'omdat het nou eenmaal moet', ziet de huidige generatie werk als zelfactualisatie, ofwel een wijze om zichzelf te ontplooiën en te ontwikkelen. Waar oudere generaties zich bij nieuwe taken afvragen of ze dat wel kunnen, vragen jonge professionals zich in eerste instantie af of ze dat wel willen. Een goed salaris en een veilige toekomst zijn dan ook niet meer genoeg, de hedendaagse professional wil meer.

Arbeid reguleert steeds meer de persoonlijke ontwikkeling en levenszingeving. Waar voorheen allerlei sociale systemen (buurt, kerk, vereniging, familie) mede in deze behoefte konden voorzien, zien we nu dat dit voor een substantieel deel geboden dient te worden in de werksetting.<sup>5</sup>

*Keuzevrijheid: 'Op zoek naar de baan op het witte paard'*

De grote behoefte zichzelf te ontwikkelen, wordt versterkt door het grote aantal keuzemogelijkheden dat het leven biedt. Jonge professionals eisen nogal wat van zichzelf en hun omgeving. Het perfecte plaatje is de norm en maakt het maken van keuzes moeilijk.

Ze hebben het druk. Ze moeten en willen zich voor de volle honderd procent inzetten voor hun werk, maar ze willen ook een leuk gezin, sporten, contacten onderhouden met vrienden en verre reizen maken. Kortom, ze komen tijd te kort om alles mee te maken wat het leven heeft te bieden. Dit heeft keuzestress tot gevolg. Waar voorheen mensen kozen voor het beroep van vader of moeder, kiest men nu meer vanuit eigen drijfveren en interesses. Deze drijfveren en interesses uiteten zich bij de jonge professional echter nog in abstracte termen, gezien de geringe ervaring die zij hebben. Waarden zoals *het willen helpen van mensen, creativiteit, resultaten behalen* en *deskundig zijn*. Deze waarden

*Te hoge verwachtingen  
ten aanzien van  
het werk leiden  
tot onrust en stress*

zijn echter nog niet uitgekristalliseerd in concrete functies of beroepen. Toch heeft de huidige professional de neiging direct invulling te willen vinden voor deze waarden, wat onrust met zich mee brengt. Als je een professional van 30 vraagt waar hij of

zij nu echt van droomt, wordt er dan ook vaak een idealistisch antwoord gegeven. Menig dertiger droomt van een *Bed and Breakfast* in de Pyreneeën. Het kiezen gebeurt vaak uiterst moeizaam en extreem bewust. Er is een groeiend besef dat de keuzes die zijn gemaakt andere mogelijkheden uitsluiten. Ze zijn zich sterk bewust van de verantwoordelijkheid die keuzes met zich meebrengen. En ondanks de verminderde economische welvaart is het opvallend hoe de hoogopgeleide professionals vasthouden aan hun eigen idealen. Ze blijven optimistisch over hun invloed op hun eigen loopbaan. Vrijheid in keuzes brengt echter ook desoriëntatie en onzekerheid met zich mee. Iets kiezen betekent namelijk iets anders missen en dat wil de professional niet, gezien zijn behoefte zich maximaal te ontplooiën.

Deze afhankelijkheid van het werk maakt de huidige professional ook kwetsbaar als hij deze invulling van arbeid niet vindt. We zien dat voor een deel terug bij het risico op burn-out. Waar voorheen de midlifecrisis als kwetsbaar moment in de loopbaan werd aangegeven, zien we nu op steeds jongere leeftijd crises waarbij persoonlijke doelen en de doelen van de organisatie botsen. Uit voorlopige resultaten van een promotieonderzoek van Nienke Wijnants (aan de Universiteit van Amsterdam), blijkt dat bijna 25 procent zegt absoluut last te hebben van deze keuzestress, die wel het dertigerdilemma wordt genoemd; 49 procent lijdt er 'een beetje' aan. En van degenen die geen last zeiden te hebben van de keuzestress, gaf een kwart aan het wel uit het verleden te kennen.<sup>6</sup>

## HOE LEIDINGGEVEN AAN JONGE PROFESSIONALS?

We concludeerden dat professionals tegenwoordig veel meer behoefte hebben aan zelfontplooiing en autonomie in het werk. Anderzijds zagen we dat deze hogere verwachtingen ten aanzien van het werk tot onrust leiden bij deze professional. Om de hedendaagse professionals te ondersteunen en te inspireren zijn er onzes inziens twee verschuivingen nodig in het leidinggeven:

1 *Van controle naar aansluiting*

Professionals vragen veel aandacht. Ze zijn de generatie van het kringgesprek en zijn gewend veel te praten en te reflecteren op het werk. Controleren staat hier in hun beleving recht tegenover: 'Dat is geen gesprek, veel te veel gemanage!' Wil je als leidinggevende de professional vanuit jouw rol inspireren dan sluit het voeren van een gesprek over het werk vaak beter aan op de verwachtingen van de professional. In deze gesprekken ontstaat vaak vanzelf de ruimte voor taakgerichte afspraken, evaluaties en controlechecks.

2 *Van opdracht naar richting geven*

Waar voorheen managers hun medewerkers een opdracht meegaven, waarvan de voortgang tussentijds werd gecontroleerd, vraagt de professional tegenwoordig veel meer om duidelijke kaders waarin hij zelf, autonoom, aan de slag kan. Op dit punt vraagt de jonge professional tegenstrijdige dingen: enerzijds wil hij worden uitgedaagd, anderzijds krijgt hij graag duidelijke kaders zodat hij niet verzuipt in het diepe.<sup>7</sup> Hij eist veel maar accepteert ook grenzen. Sterker nog, hij realiseert zich dat hij die begrenzing nodig heeft in zijn worsteling met de vele keuzes in vakinhoudelijke en loopbaantechnische ontwikkeling. De jonge professional is niet altijd even goed in het vragen van hulp als hij wordt geconfronteerd met heftige levensvragen.

<i>Voorheen</i>	<i>Gewenst</i>
Controle	Aandacht
Opdracht	Richting geven

#### HET SCHAAP MET VIJF POTEN

De twee verschuivingen die voortkomen uit de wensen en de kenmerken van de jonge professionals van nu, vergen nogal wat van leidinggevendenden. Waar ze voorheen vooral goed moesten kunnen plannen en controleren, vraagt de professional ze nu te coachen en de grote lijnen uit te zetten. Dat leidinggevendenden van professionals nog niet altijd in staat zijn deze rollen in te vullen, kan verklaren waarom in het onderzoek van Nijhoff e.a. de stijl van leidinggeven vaak een reden was voor professionals om te vertrekken.

Leidinggevendenden worden geacht aan te sluiten in een persoonlijke relatie en richting te geven in het werk en duidelijke afspraken te maken.<sup>8</sup>

Daarbij is het belangrijk het aansluiten en richting geven zowel te bepalen op het vak als op de persoonlijke ontwikkeling. De leidinggevende zou de medewerker naast zijn persoonlijke ontwikkeling ook vakinhoudelijk moeten kunnen begeleiden. Dit vraagt nogal wat van de kennis van de leidinggevendenden. Zij sturen vaak verschillende professionals met verschillende (sub)specialismen aan en om hun te kunnen begeleiden dienen ze expert te zijn op al deze al deze (sub)specialismen. Er ontstaat een profiel van een leidinggevende dat nauwelijks meer haalbaar is: het schaap met vijf poten.

Een ander aspect dat het leidinggeven lastig maakt is de steeds meer projectmatige wijze van werken (zoals in de consultancy, de advocatuur en ook steeds meer in de zorg en het hoger onderwijs). De professionals

*Niet plannen en  
controleren maar coachen  
en richting geven*

zelf werken in projecten met andere professionals, de leidinggevende is daar vaak niet bij. Men werkt vaak op afstand van elkaar. De leidinggevende van een *unit* ziet zijn of haar eigen medewerkers alleen als ze gezamenlijk een

project doen. Dit maakt het lastig professionals aan te sturen en hen te begeleiden in hun ontwikkeling.

Met het onderstaande model denken we de leidinggevende van professionals een kader te bieden voor hoe je als leidinggevende professionals kan aansturen en inspireren, zonder daarmee een rondrennend schaap met vijf poten te zijn. We maken hierin een onderscheid in het aansluiten en richting geven op de inhoudelijke ontwikkeling, het vak, en op de persoonlijke ontwikkeling van de professional, de persoonlijke vaardigheden, ook wel persoonlijke effectiviteit genoemd. Er ontstaan vier rollen waar de huidige professional om vraagt.

	<i>Het vak</i>	<i>Persoonlijke vaardigheden</i>
<i>Aansluiten</i>	Faciliteren	Initiëren
<i>Richting geven</i>	Waarborgen	Uitdagen

We lichten de vier rollen toe:

- I *Faciliteren*. Dit werkwoord verwijst naar de aansluiting die de professional vraagt in het vak. Hij kiest vaak een omgeving om met vakbroeders te kunnen werken en stelt hieraan hoge eisen. Deze rol kan worden neergelegd bij de meer ervaren collega's. De professional wil zijn leidinggevende respecteren ten aanzien van zijn vakbekwaamheid, maar vindt de echte begeleiding in projecten met door de wol geverfde professionals die meer of anders zijn gespecialiseerd. De leidinggevende kan hierin faciliterend optreden.
- II *Waarborgen*. Deze rol komt voort uit het richting geven in het vak. Ook in het vak is het goed de professional te helpen keuzes te maken. Hij wil alles en nu. Door meer richting te geven en de vakinhoudelijke ontwikkeling te helpen faseren, geeft de leidinggevende de professional meer rust en perspectief.
- III *Initiëren*. Vanuit het aansluiten op de persoonlijke ontwikkeling heeft de leidinggevende een initiërende rol. Zowel vanuit de organisatie als vanuit de professional wordt vaak gevraagd om een gesprek over de persoonlijke ontwikkeling. We zagen het toenemende belang daarvan in de dienstensamenleving. Hier heeft de leidinggevende een initiërende rol. Door de professional een spiegel voor te houden daagt hij hem uit te leren en te groeien.
- IV *Uitdagen*. Deze laatste rol volgt eigenlijk op *feedback* geven op de persoonlijke vaardigheden. Het uitdagen tot persoonlijke groei is een rol die zowel door de leidinggevende als door collega's kan worden ingevuld. Het open bespreken en reflecteren op de kracht van de professional en de betekenis voor toekomstige rollen heeft veel waarde. Het voorkomt dat mensen komen en gaan zonder dat iemand echt weet wat ze beweegt of wat ze zoeken. Onze stelling is dat door de professional uit te dagen op zijn plannen, je hem juist verbindt aan de organisatie.

Deze vier rollen kunnen een basis bieden voor een leidinggevende om bij zijn professionals aan te sluiten en richting te geven, zonder alles te



moeten en overall te zijn. Bovendien biedt het een kader voor *Management Development*-programma's binnen professionele organisaties. Deze programma's ontbreken onzes inziens nog te vaak bij dit type organisatie. Terwijl de complexiteit van de medewerker juist veel van de leidinggevende vraagt.

Het organiseren van een goede evaluatie en terugkoppeling, met zowel projectevaluaties als project prevaluaties (het benoemen van verwachtingen en rollen in een project), kan daarnaast een waardevolle ondersteuning bieden voor de uitvoering van de rollen.

De behoefte aan ontplooiing van de professional met de daaraan gepaard gaande worstelingen, de specialisering van de vakgebieden en de uitvoering van bovenstaand model, lenen zich bij uitstek voor de eeuwen-

*De eeuwenoude meester-gezelrelatie kan weer goede diensten bewijzen*

oude meester-gezelrelatie. Daarbij hoeft (gezien het bovenstaande model) de meester niet per se de leidinggevende te zijn. Ook hoeft dit niet één persoon te zijn. Jonge professionals hebben meestal niet één voorbeeldfiguur, maar zien

bij verschillende collega's persoonlijke vaardigheden of deskundigheid die zij zichzelf eigen willen maken. Dat zijn leidinggevende een of meer van deze aspecten in huis heeft, is onontbeerlijk, zoals we eerder stelden. Bovendien is passie voor het vak bij de leidinggevende noodzakelijk om respect en geloofwaardigheid bij de professional af te dwingen.

Een groot verschil tussen de eerste loopbaanfase van de huidige professional en eerdere generaties is dat de oude meester-gezelrelatie in werktijd niet meer aan de orde is; professionals worden geacht snel zelfstandig op te treden. Maar er is juist ook behoefte aan een rolmodel. Nu de snelle jaren negentig voorbij zijn, is het goed op zoek te gaan naar rolmodellen als modern antwoord op het oude principe van de meester-gezelverhouding. De moderne meester-gezelverhouding is niet gebonden aan één persoon, maar kan door verschillende mensen worden ingevuld; een samenwerking met verschillende ervaren krachten als borging van ontwikkeling.

De professional zelf ten slotte kan baat hebben door te accepteren dat hij in de eerste jaren van zijn loopbaan 'de baan op het witte paard' hoogstwaarschijnlijk niet tegenkomt. In plaats van dit na te streven, kan de jonge professional zich beter richten op het ontdekken van wat hij belangrijk vindt in het werk. Dan richt hij zich meer op wie hij wil zijn in het vak, dan dat hij achteraf bekijkt wat hij wel en niet wil doen zonder daarvan te leren. Wie weet kunnen zijn meesters hem daarbij ondersteunen.

*Literatuur*

- 
- Aggelen, R. van & Stolpe, E. van de (2001). *Dertigers in Crisis. W&L Support*. Utrecht/Antwerpen: Kosmos-Z&K Uitgevers.
- Brinkgreve, C. (2004). *Vroeg mondig, laat volwassen*. Amsterdam: Augustus Uitgeverij.
- Hackman, J. R. en G. R. Oldham (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Nijhoff, D. J. & E. Commissaris, B. Dekker, B. Been & L. Nieman

- (2002). *Wat beweegt professionals? Motieven bij loopbaankeuzen*. Schoonhoven: Academic Service.
- Slageren, van I. & Steen, B. van der (2004). *Leidinggeven aan dertigers, samenwerken met een veeleisende generatie*. Soest: Nelissen.
- Wijnants, N. (2003). 'Is dit alles?'. *Management team*, 7 november, nr. 18.
- Winsemius, P. (2001). *Naar een nieuwe maatschappij*. Den Haag: Ministerie van Economische zaken.

*Noten*

- 
- 1 Winsemius (2001)
- 2 Van Slageren e.a. (2004)
- 3 Hackman en Oldham (1980)

- 4 Nijhoff e.a. (2002)
- 5 Van Slageren e.a. (2004)
- 6 Intermediair 6 (2005)
- 7 Van Slageren e.a. (2004)
- 8 Van Slageren e.a. (2004)

# HRM in pijnlijke spagaat

*Er komt duidelijk een kloof tussen theorie en praktijk naar voren, tussen wat HRM-professionals volgens 'het HRM-boekje' moeten doen, en wat hun klanten, managers en medewerkers, van hen verwachten. HRM-professionals zitten in een pijnlijke spagaat. Identiteitsproblemen en pogingen om het effect van HRM zichtbaar te maken zijn het gevolg.*

---

door *Huub Ruël*

---

Docent /onderzoeker Strategisch HRM, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht

SINDS MIDDEN JAREN TACHTIG van de vorige eeuw is het label *Human Resource Management* (HRM) meer en meer in gebruik genomen en verving het termen als sociaal beleid, personeelsbeleid en personeelsmanagement. Onder HRM-professionals en -wetenschappers zijn nog steeds sporen te vinden van de discussie over de vraag of HRM werkelijk iets anders is dan personeelsmanagement of dat het gewoon een nieuw etiket is voor een oud vakgebied.<sup>1</sup> De dominante opvatting is dat HRM afwijkt van het 'oudere' personeelsmanagement en dat het een stap voorwaarts is in het denken over de afstemming van personeel, arbeid en organisatie. Volgens Kluytmans & Van der Meeren (1992) is personeelsmanagement een reactief-beherende activiteit. Personeel wordt gezien als een kostenpost en als eenvoudig te vervangen en het personeel wordt als collectief benaderd. Personeelsmanagement is een zaak van de staf. *Human Resource Management* als activiteit daarentegen beschouwt de kwaliteiten van het personeel als essentieel voor de prestaties van de organisatie, en ziet het personeel niet als een anoniem collectief maar als een samenstelling van (groepen van) individuen, waarmee verschillend wordt omgegaan en richt zich meer op het management. HRM is meer 'outputgericht', in dienst van organisatie- en managementdoelstellingen. Het opereren in dienst van organisatie- en managementdoelstellingen wordt veelal 'vertaald' met het woord *strategisch*.

Het vakgebied gericht op de afstemming van vraagstukken van personeel, arbeid en organisatie, is tot ontwikkeling gekomen vanaf de industriële revolutie die in Nederland ruwweg vanaf het eind van de negentiende eeuw op gang kwam. Vanaf dat moment, met de opkomst van massaproductiesystemen, komen ook vragen op als hoe personeel te werven, te testen op geschiktheid en gedisciplineerd te laten werken.

Vooraf in de beginfase hielden directies van bedrijven er een relatief eenvoudig, negatief geladen mensbeeld op na; de mens als een wezen dat van nature niet geneigd is tot arbeid en slechts vanuit een perspectief van economisch gewin tot arbeid is aan te zetten. Dat mensbeeld is door de decennia heen aan wijzigingen onderhevig geweest door veranderende maatschappelijke omstandigheden. Mensbeelden zijn genuanceerder geworden en daarmee ook de aard en inhoud van activiteiten gericht op de afstemming personeel, arbeid en organisatie. Ondanks dat oude, traditionele mensbeelden nog steeds bestaan, gaat het dominante mensbeeld onder HRM-professionals uit van een mens met een complex behoeftepatroon (economisch, psychologisch en sociaal van aard) en waarin die behoeften met elkaar 'vechten' om bevrediging in zoiets als een baan. Daarbij komt nog eens dat die baan voor de hedendaagse mens moet concurreren met andere domeinen waarin die behoeften kunnen worden bevredigd. Kortom, de arbeidende mens als een combinatie van een post-materialist en een hedonist.

#### 'HARDE' EN 'ZACHTE' BENADERINGEN VAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

De opkomst van *Human Resource Management* als stroming in het denken over personeels- en organisatievraagstukken ligt in de eerste helft van de jaren tachtig van de vorige eeuw. Een algemene aanname is dat de versterkte aandacht voor personeelsbeleid te maken had met moeilijkheden waarin de Amerikaanse economie toen verkeerde, onder meer vanwege de sterke opkomst van de Japanse economie. De analyse was dat Japanse bedrijven zo goed presteerden vanwege hun sterke organisatiecultuur: volledig geëngageerd, toegewijd personeel aan de organisatiedoelstellingen. Deze observatie stimuleerde tot de ontwikkeling van een managementbenadering, waarin het personeel als belangrijkste en voor het succes van de organisatie doorslaggevende factor werd beschouwd: *Human Resource Management*, afgekort HRM. Twee benaderingen kwamen ongeveer tegelijkertijd op, maar met een behoorlijk onderling accentverschil. Vanuit de Harvard School of Business werd HRM neergezet met het accent op *human*, ervan uitgaande dat effectief HRM-beleid een afstemmingsproces is tus-

sen de wensen en (de eventueel toekomstig) te ontwikkelen capaciteiten van het individu en de wensen van de organisatie als geheel.<sup>2</sup> Vanuit de MIT Sloan School of Management kwam een benadering met het accent op *management*, ervan uitgaande dat het personeel een essentiële bron is om organisatiedoelstellingen te bereiken en dat dus zo efficiënt en gericht

*HRM is 'outputgericht'  
en opereert in dienst van  
organisatie- en  
managementdoelstellingen*

mogelijk moet worden ingezet.

De wensen van het individu lijken hierin ondergeschikt, vandaar dat deze HRM-benadering ook wel de harde benadering wordt genoemd.<sup>3</sup> De Harvard-kijk op HRM daarentegen staat ook wel te boek als de zachte, maar ook wel als de *labour-*

*relations*-benadering. Een uitgangspunt van de Harvard-kijk op een onderneming is namelijk dat er in principe geen belangentegenstelling is tussen het management en aandeelhouders enerzijds en de werknemers anderzijds. Wat goed is voor het management en aandeelhouders, continuïteit en winst, is ook goed voor de werknemers. Voor deze laatste groep namelijk betekent dit werkgelegenheid, zingeving en ontplooiingsmogelijkheden. Het ontkennen van de belangentegenstelling tussen, in abstracte termen geformuleerd, arbeid en kapitaal, week af van het traditionele *industrial relations*-denken, waarin de belangen van arbeid en kapitaal als fundamenteel onverenigbaar werden gezien. Achter de Harvard-benadering zit een holistisch mensbeeld.

De zogenoemde 'harde' benadering van HRM, past vanwege haar instrumentele kijk op de medewerker, goed bij een bedrijfseconomische benadering van personeel. Hierin wordt getracht aan de competenties van het personeel economische waarde toe te kennen en dus op de financiële balans op te voeren. Een bekende stroming hierbinnen is de zogenoemde *human capital*-stroming. Daarnaast is ook het *human resource accounting*-denken, sterk gericht op ken- en stuurgetallen ten behoeve van het personeelsbeleid, een bekende loot aan de bedrijfseconomische HRM-boom.

Over het algemeen werden de HRM-benaderingen zoals geschetst, gezien als Amerikaans en niet geschikt voor een Europese context. Vooral het belang van de institutionele context, vooral overheidsregulering, en de overlegtraditie tussen de sociale partners op macroniveau, die in continentaal Europa sterk van invloed zijn op de ruimte die bedrijven hebben om een geheel eigen HRM-beleid te voeren, bleef onderbelicht. Europese wetenschappers, zoals in Engeland Chris Brewster (1994) en in Nederland Jaap Paauwe (1996) en anderen, hebben gewerkt aan HRM-modellen die beter recht deden aan de Europese situatie. Wel kan worden gezegd dat

van de twee Amerikaanse modellen de Harvard-benadering doorgaans het meest geschikt werd geacht voor het vasteland van Europa.

#### IDENTITEITSPROBLEEM

In de HRM-stroom die vanuit de VS op gang kwam, zijn vanaf het begin van de jaren negentig ook Nederlandse personeelsafdelingen bordjes gaan verhangen; de afdelingen Sociale Zaken, P & O, Personeelszaken werden heel langzaam afdelingen HRM of korter HR. Dat 'bordjes werden vervangen' wil nog niet zeggen dat de aard van de werkzaamheden van de HR-profes-

sional ook veranderde. Veel HRM'ers zijn lang op zoek geweest (of zijn het nog steeds) naar manieren om de kern van dat nieuwe denken te kunnen vatten en het te kunnen vertalen naar hun dagelijkse werk. Vanuit de HRM-theorie — die ik

*Met de strategische invulling van HRM wil het nog niet zo vlotten*

hier nu voor het gemak maar even eenduidig neerzet — zouden aanwezige competenties van het personeel leidend moeten zijn in de management-overwegingen, of in ieder geval zouden ze net zo belangrijk moeten zijn als de factor financiën en technologie. HRM-beleid moet strategisch zijn georiënteerd, gekoppeld aan organisatie- en managementdoelstellingen. Immers, zo luidt het adagium, de competenties van het personeel zijn van doorslaggevend belang voor de organisatieprestaties. Verder moeten HRM-praktijken horizontaal en verticaal afgestemd zijn; dat wil zeggen, geen op zichzelf staand werving- en selectiebeleid, personeelsontwikkelingsbeleid en beloningsbeleid meer, maar op elkaar afgestemde, samenhangende *policies*. Uitvoering van het dagelijkse HRM-werk is in handen van de lijn-manager.

Voor de HRM-professional betekende de opkomst van het HRM-denken dat hij of zij zich minder met personeelsbeheer (administratie en controle op naleving van regels) moest gaan bezighouden, maar meer consultant moest worden die ook op strategisch managementniveau een gesprekspartner is. De vraag is of in de praktijk van de afgelopen tien, vijftien jaar die omslag ook is gemaakt.

Op deze kwestie gaan we nu dieper in aan de hand van het proefschrift van Biemans (1999). Vragen die zij aan de orde stelt zijn: In welke mate wordt HRM-beleid (zij hanteert in haar proefschrift de term personeelsmanagement) van strategisch, dus van organisatierichtingbepalend belang geacht in Nederlandse bedrijven? Wat verwachten medewerkers en managers van de HRM-afdeling? Wat vinden de HRM-professionals zelf

belangrijk? De *overall* conclusie uit haar studie is dat het met het strategische belang van HRM nog niet zo wil vlotten. De noodzaak ervan wordt door managers en medewerkers beperkt geacht. Voor managers en medewerkers zijn HRM-professionals er niet zozeer voor het zich 'bemoeien' met vraagstukken van de organisatierichting.

Deze conclusie sluit aan bij uitkomsten van het regelmatig herhaalde Cranfield-onderzoek naar de rol en inhoud van HRM in Europa, onderzoek waarbij in Nederland de Erasmus Universiteit is betrokken. Ook onderzoek van HRM-goeroe Dave Ulrich en eigen onderzoek wijzen in die richting. Uit dit laatste kwam ook naar voren dat HRM-afdelingen verwachten meer tijd voor organisatierichtingbepalende zaken te krijgen als ze meer operationele HRM-werkzaamheden met ICT en/of webtoepassingen zouden gaan ondersteunen. Operationele HRM-instrumenten automatiseren maakt handen vrij voor strategische taken, zo is de gedachte.<sup>4</sup> Feit is in ieder geval dat ze op dit moment in vooral middelgrote en kleinere organisaties de meeste tijd nog bezig zijn met uitvoerende en vooral beheersmatige, administratieve zaken.

Biemans' onderzoek laat ook zien dat managers, medewerkers en HRM-professionals (in haar onderzoek benoemd als personeelsfunctionarissen) verschillend denken over de mate waarin bepaalde activiteiten van het werk van de HRM-afdeling belangrijk zijn: managers hechten aan een *adequate personeelsadministratie*, medewerkers aan *duidelijke regelgeving* en HRM-professionals aan *gestructureerde ontwikkelingsinstrumenten*.<sup>5</sup> Voorts blijken managers vooral personele kosten een belangrijk aspect vinden van de informatievoorziening van de HRM-afdeling. Ook vinden managers vooral die taken belangrijk die traditioneel van de personeelsfunctie wordt verwacht, de beheersmatige taken. Medewerkers vinden duidelijkheid belangrijk volgens Biemans, wat, zo stelt zij, opvallend is omdat 'organisaties vrijwel permanent in verandering zijn, situaties vaak diffuus zijn, waarbij bovendien vaak een beroep wordt gedaan op de flexibiliteit en zelfredzaamheid van medewerkers. De roep om duidelijkheid heeft waarschijnlijk tot doel de onzekerheid, die met veranderingen gepaard gaat, te reduceren'.<sup>6</sup>

HRM-professionals, tot slot, zo blijkt uit Biemans' onderzoek, hechten het meeste belang aan de activiteiten die expliciet op hun vakgebied liggen en waaraan de vakliteratuur veel aandacht besteedt. Organisatierichting- ofwel strategische activiteiten krijgen in die HRM-literatuur relatief veel aandacht. Het opvallende is dat noch managers, noch medewerkers die activiteiten tot de drie belangrijkste rekenen van de HRM-afdeling. HRM-professionals zelf echter, vinden vooral activiteiten met een innoverend of strategisch karakter van belang. Hier komt dus duidelijk een kloof

tussen theorie en praktijk naar voren, tussen wat HRM-professionals volgens ‘het HRM-boekje’ moeten doen, en wat hun klanten, managers en medewerkers, van hen verwachten. De HRM-professional in een spagaat! Voor de HRM-professional brengt dit de identiteits- en een loyaliteitsvraag met zich mee: wie ben ik als HRM-professional? (bewaker van de regels of rechterhand van het management) en wiens belangen wil ik dienen? (van de medewerker, van het management, van het lange- of het kortetermijnbelang van de organisatie). HRM-professionals die op dit type vragen voor zichzelf geen eenduidig antwoord kunnen of durven formuleren, lopen een verhoogd risico op een stressvolle loopbaan.

#### TOEGEVOEGDE WAARDE BETWIST

Ondanks dat de HRM’er in de praktijk niet de erkenning krijgt die hij of zij wenst, heeft Human Resource Management, als benadering die antwoorden kan geven op vraagstukken waar organisaties zich in de 21ste eeuw voor geplaagd zien, over belangstelling niet te klagen. Dit blijkt uit de toename van het aantal commercieel en regulier aangeboden opleidingen, cursussen, masters, workshops, en de toegenomen lading beschikbare literatuur. Dit maakt de vraag interessant naar de werkelijke bijdrage die een goed HRM-beleid (dus volgens het ‘HRM-boekje’) kan leveren aan de prestaties van organisaties. Maakt investeren in HRM-beleid verschil? Maakt het uit om te investeren in een strategie die aan de organisatiedoelstellingen is gekoppeld, en hierop afgestemde instrumenten voor selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling van personeel? Deze vraag is al ruim een decennium lang onderwerp van wetenschappelijk onderzoek. Veel onderzoek is vooral gericht op de economische impact van investeringen in HRM-beleid. Al dat onderzoek overziend, blijkt vooral dat het moeilijk is om de relatie tussen HRM en de prestaties van organisaties te onderzoeken. Echter, wanneer men de resultaten van het gedane onderzoek samenvat, blijkt ook dat de meeste empirische resultaten onderling behoorlijk consistent zijn, in die zin dat ze systematisch op een positief effect wijzen.<sup>7</sup> Ofwel, organisaties die een strategie met bijbehorend instrumentarium hebben ontwikkeld hoe met personeel om te gaan, en die strategie is gekoppeld aan de organisatiestrategie, presteren beter dan organisaties die dat niet hebben gedaan. Nog korter gezegd, gericht sturen met en op personeel loont.

Maar als dan in zijn algemeenheid, met de nodige voorzichtigheid kan worden gezegd dat er een positieve relatie bestaat tussen HRM en organisatieprestaties, komt de volgende vraag op: hóe HRM-activiteiten de prestaties van organisaties beïnvloeden? Deze vraag is tot nu toe



veel minder onderwerp van onderzoek geweest, maar is wel onderwerp van een nieuwe trend waaraan HRM-professionals bloot staan, namelijk de druk om de toegevoegde waarde van HRM inzichtelijk te maken. Opnieuw vanuit de vs 'overgewaaid' werk van vooral Becker, Huselid en de eerder genoemde Ulrich uit 2001, verschenen bij de Harvard Business School Press met de titel *The HR scorecard*, leert HRM-professionals hoe zij kunnen laten zien hóe, en via die weg ook dát hun activiteiten en inspanningen bijdragen aan verbetering van de prestaties van de organisatie. Het geeft HRM-professionals een instrument in handen om bij het

*De afnemers zitten niet te wachten op strategisch gerichte activiteiten van HRM-professionals*

management het bestaansrecht van de HRM-afdeling te verantwoorden. In de omgeving waarin veel HRM-professionals zich bevinden, blijkt dat ook hard nodig om te voorkomen dat de HRM-afdeling en haar activiteiten worden *geoutsourced* of vervangen door

ICT-oplossingen die HRM-instrumenten aanbieden voor management en medewerkers, ook wel aangeduid met de term E-HRM. Dit werd een hype rond het begin van deze eeuw, kreeg te maken met een terugslag vanwege een kwakkelende economie, maar leeft volgens recente berichten vanuit de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (NVP) weer op. HRM-professionals hebben aan de ene kant de wind in de zeilen vanwege een toegenomen aandacht en waardering voor hun vakgebied, en een snel groeiende stapel literatuur die hen ondersteunt en stimuleert om hun professie in de praktijk op te waarderen. Aan de andere kant hebben zij flink de wind tegen vanwege 'afnemers' van HRM-diensten, managers en medewerkers, die in de praktijk toch het liefst willen dat 'de schoenmaker bij zijn (oude) leest blijft'. Deze afnemers zitten niet zozeer te wachten op strategisch gerichte activiteiten van HRM-professionals.

Het probleem waarmee HRM-professionals anno nu worstelen is dat hun vakgebied ([vak]literatuur en opleidingen) hen aanzet, of beter zelfs opjaagt de aandacht te verleggen van operationele taken naar strategisch (organisatierichting, lange termijn) georiënteerde taken, terwijl het 'veld', hun klanten in het alledaagse leven, management en medewerkers, vooralsnog verwachten dat HRM'ers goede personeelsadministrateurs en 'regeltjeskenners' zijn. HRM'ers komen hierdoor in een rolconflict en krijgen een lage waardering in de praktijk. Moet de HRM-professional, als oplossing voor dit probleem, er maar voor kiezen niet de strateeg te willen uithangen en zich braaf naar het verwachtingspatroon van management en medewerkers zetten? Of moet de HRM-professional gewoon doorzetten

en management en medewerkers er langzaam aan laten wennen dat een beheer van gegevens en uitleggen van regels (arbeidsrecht, CAO, enz.) toch vooral iets is waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn?

#### DE STRATEGISCHE HRM'ER GEMANAGED

Biemans (2000) tracht voor dit probleem oplossingsrichtingen aan te dragen. Daartoe maakt ze gebruik van inzichten van De Korte en Singerling (1995). Zij stellen dat 'de behaaglijke leunstoel waarin P&O-afdelingen zich hebben genesteld, vaak moet worden ingeruild voor krukjes en keukendoelen'. De oorzaak hiervan is dat de druk toeneemt om de toegevoegde waarde aan te tonen. Geen sturende en controlerende rol meer, maar een adviserende en ondersteunende, waarbij meer begrip voor de primaire processen van de organisatie, de omgeving en van de mensen die erin werken, noodzakelijk is.<sup>8</sup> Volgens De Korte en Singerling (1995) moet de HRM-professional binnen organisaties zich herpositioneren door:

- \* de juiste prioriteiten te stellen, vanuit de eisen die het primaire proces binnen de organisatie stelt,
- \* zich te richten op het uitvoeren van rollen in plaats van het uitvoeren van taken,
- \* eigen prioriteiten af te stemmen op de prioriteiten van de organisatie.

Kortweg, HRM-professionals moeten zelf uit de spagaat komen door te kiezen en door af te stemmen. De eerder in dit artikel opgeworpen vraag 'Ben ik er voor het management of voor de medewerker?' moeten HRM-professionals vervangen door de vraag: 'Hoe positioneer ik mij ten opzichte van de vele opdrachtgevers en klanten binnen de organisatie?' (Biemans, 2000). Biemans geeft verder aan dat de tijdsbesteding aan strategische vraagstukken relatief beperkt kan zijn ten opzichte van de tijd voor personeelsadministratie. Het is goed dat vanuit de HRM-theorie veel nadruk wordt gelegd op strategie. Het is echter de vraag is of die aandacht representatief is voor het feitelijke werk waarin de meeste HRM'ers terechtkomen. Zij pleit ook in bredere zin nadrukkelijk voor een realistischer beeld van de inhoud van het werk van de HRM-professional.

Verder moet de HRM-afdeling zelf 'strategisch gemanaged' worden.<sup>9</sup> Strategie is volgens Biemans niets anders dan het maken van keuzes en het maken van duidelijke afspraken, en die vervolgens nakomen en bewaken. Dit geldt ook voor de HRM-afdeling. Daarnaast wijst Biemans erop dat uit haar onderzoek blijkt dat slechts weinig HRM-professionals een juist

zelfbeeld hebben. Meer oog en oor voor de behoeftes van managers en medewerkers is volgens haar in dit verband van belang. Er moet een duidelijk beeld worden neergezet over het gevoerde HRM-beleid en de rol van de HRM-afdeling hierin. Om hierop beter zicht te krijgen is zelfevaluatie noodzakelijk.

De meest confronterende aanbeveling van Biemans voor de HRM-professional is echter dat het belang van beheersmatige taken weer in ere hersteld moet worden. Beheersmatige taken vormen de basis van het werk van de HRM-afdeling, en deze taken zijn juist veronachtzaamd; teveel focus op strategie! Juist door het beheersmatige werk goed en soepel te laten verlopen, kan de HRM-afdeling krediet opbouwen en zich van hieruit gaandeweg verder ontwikkelen.

Biemans' heeft een punt met haar nadruk op herstel voor personeelsbeheerstaken. Een HRM'er die als professional wil werken en als professional wil worden behandeld, moet de basiszaken op orde hebben. Echter, Biemans zet de HRM'er ook wel weer een behoorlijk stuk terug in de tijd, en gaat te veel voorbij aan de toegenomen complexiteit van organisatievraagstukken. Juist gestimuleerd door die toegenomen complexiteit (vooral stijgende concurrentiedruk) is een lijn van denken ontstaan, waarin de rol van het personeel als essentieel wordt beschouwd voor de organisatieprestaties. De HRM-professional zal zich daarom, aanvullend op het vervullen van een beheersmatige rol zoals Biemans voorstelt, nadrukkelijk moeten profileren als de kenner van die lijn van denken en die lijn in praktijk kunnen brengen. Daarbij zal de HRM'er altijd de 'makke' blijven houden te moeten opboksen tegen de financieel-bedrijfseconomisch georiënteerde, vaak ook op korte termijn gerichte boventoon in de top van profitorganisaties, maar ook meer en meer in non-profitorganisaties.

Kortom, de HRM-professional komt niet uit de spagaat door maar aan te sluiten bij de verwachtingen van managers en medewerkers om goed te administreren. De HRM-professional heeft ook een missierol, namelijk managers en medewerkers overtuigen dat gericht HRM-beleid verschil maakt! Daarvoor is een brede kennis van zaken nodig, maar ook lef.

#### Literatuur

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R.,  
Mills, D. Q., Walton, R. E. (1984).  
*Managing Human Assets*. New York:  
Free Press.  
Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D.  
(2001). *The HR scorecard*. Boston:

Harvard Business School Press.  
Biemans, P. (2000). Hoe strategisch  
is human resource management?  
*Tijdschrift voor HRM*, zomer 2000.  
Biemans, P. J. (1999). *Professionalisering  
van de personeelsfunctie: een  
empirisch onderzoek bij twintig  
organisaties*. Delft: Eburon.

- Brewster, C., Hegewisch, A. (red.) (1994). *Policy and practice in European Human Resource Management*. London: Routledge.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Sussex: John Wiley.
- Hoof, J. van, Bruin, E., Schoemaker, M., Vroom, A. (2003). Arbeidswensen van Nederlanders: stijgende verwachtingen? *Tijdschrift voor HRM*, herfst 2003.
- Kluytmans, F., Vander Meeren, W. (1992). *Management van human resources. Stromen, stimuleren, structureren*. Heerlen: Kluwer/Open Universiteit.
- Kluytmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*. Deventer: Kluwer.
- Korte, A. W. de, Singerling, E. P. J. (1995). r&o de deur uit? Een overlevingsstrategie voor r&o managers. *Holland Management Review*, 42, voorjaar.
- Paauwe, J. (1996). 'Personnel Management without personnel managers'. In: P. C. Flood, M. J. Gannon, J. Paauwe and Ass., *Managing without traditional methods. International innovation in human resource management*. Workingham: Addison-Wesley, p. 185-234.
- Ruël, H. J. M., Bondarouk, T., Looise, J. C. (2004). *E-HRM: innovation or irritation: an explorative case study on web-based HRM in five large companies*. Utrecht: Lemma.
- Sels, L. (2003). Strategisch management van human resources; maakt het een verschil? *Tijdschrift voor HRM*, herfst 2003.

---

#### Noten

- 1 Zie onder meer Kluytmans, 1999
- 2 Zie Beer et al. 1984
- 3 Fombrun et al., 1984
- 4 Ruël, 2004
- 5 Biemans, 2000
- 6 Biemans, 2000, p. 72
- 7 Sels, 2003
- 8 Biemans, 2000
- 9 Biemans, 2000, p. 83

---

# *Betwist vakmanschap*

# Wil je meten en beheersen, of geef je mensen de kans hun persoon met de professie te verbinden?

## *In gesprek met Fred Korthagen*

---

door *Hanneke Mulder*

---

Hoofd Kwaliteit en Ontwikkeling bij het onderwijsinstituut van het UMC Utrecht

FRED A.J. KORTHAGEN IS bijzonder hoogleraar in de didactiek van het opleiden van leraren aan de Universiteit Utrecht en is daarnaast medeoprichter van het Instituut voor Multi-level Learning in Amsterdam. Hij houdt zich al ongeveer 25 jaar bezig met leraren te 'leren reflecteren', en de laatste jaren meer in het bijzonder: reflecteren op hun kernkwaliteiten als basis voor hun beroepsidentiteit. Recent uitte hij kritiek op competentiegericht opleiden, een trend die is overgenomen uit het bedrijfsleven, maar waar hij inmiddels alweer gedeeltelijk op zijn retour is. Competentiemanagement past goed in de huidige dominante ideologie van meten, beheersen en verantwoorden, maar kan in het onderwijs ook leiden tot verschraling en deprofessionalisering.

*Hoe kijk jij vanuit jouw benadering van de professionaliteit van leraren aan tegen de huidige stand van zaken in het onderwijs?*

KORTHAGEN Ik zie dat de professionals in het onderwijs, de docenten dus, onder een enorme spanning werken. Opvallend is dat veel onderwijsinstellingen, vooral in het hbo, door fusies steeds groter zijn geworden. Die grote scholen worden geleid door managers die niet uit het onderwijs voortkomen en daardoor ver van de inhoud afstaan. Pijnlijk is dat dergelijke managers vinden dat alles anders moet en daarbij de inhoudelijk deskundigen aan de kant zetten. Er worden masterplannen gemaakt waarvan na een aantal jaren vaak blijkt dat er niets van terecht gekomen is. Maar de manager is dan al vertrokken naar zijn volgende klus. Vroeger hadden leidinggevendenden in het onderwijs kennis van de inhoud van het onderwijs; tegenwoordig is er sprake van zogenoemd integraal management, waarbij in de praktijk vooral veel aandacht uitgaat naar de beheersmatige kant.

Het gevolg is dat veel managers in het onderwijs te kritiekloos in allerlei modes

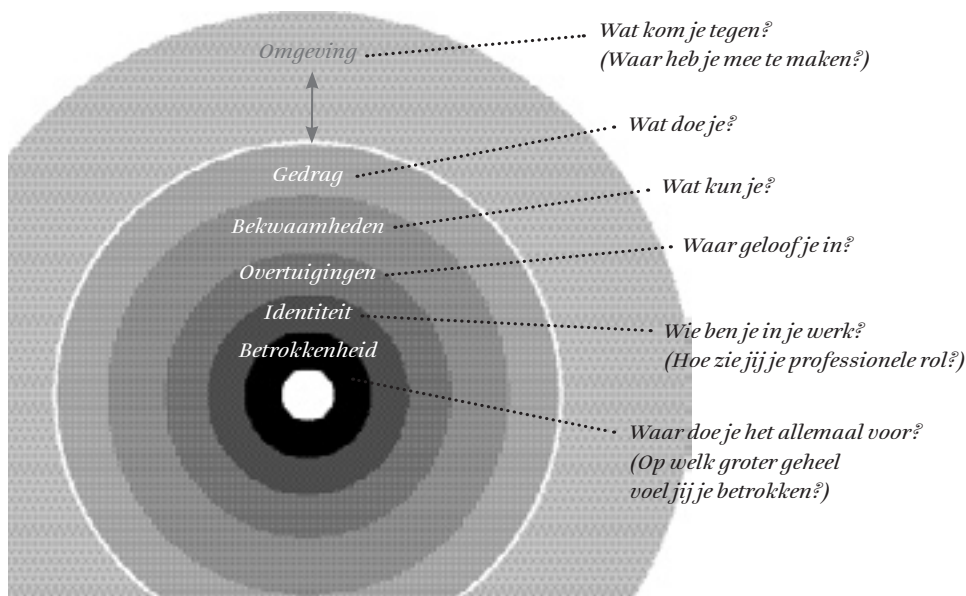
meegaan. Een goed voorbeeld daarvan is de actuele hype rond competentiegericht opleiden. De competentiegericht benadering werd in het bedrijfsleven een aantal jaar geleden heel populair, maar ook daar ligt die benadering inmiddels onder vuur en is hij alweer gedeeltelijk op zijn retour. Het onderwijs heeft deze hype niettemin overgenomen, waarschijnlijk vanuit de gedachte dat men dan optimaal oog heeft voor opbrengsten. Tegen de achtergrond van het beheersdenken en het streven naar *accountability* is dat wel begrijpelijk, maar het werken met competentielijsten doet onvoldoende recht aan de complexiteit van de werkelijkheid. Ik heb betoogd dat competenties heel lastig zijn vast te stellen: je verzandt ofwel in een mate van specificatie die telefoonboeken vol deelcompetenties oplevert, of je komt tot vage compromissen die te weinig houvast bieden voor valide en betrouwbare toetsing. Er is ook geen enkel empirisch bewijs dat competentiegericht opleiden effectief is. Maar mijn fundamenteelste bezwaar is dat het denken in competenties voorbijgaat aan de kern van de professionaliteit van de leraar, sterker nog: die kern dreigt te ondermijnen. De vraag is: wil je meten en beheersen, of geef je mensen de kans hun persoon met de professie te verbinden?

*Wat is volgens jou dan de kern van de professionaliteit, en in welk opzicht schiet een competentiegericht benadering tekort?*

**KORTHAGEN** Bij het werken met competenties wordt teveel naar de buitenkant gekeken: de competentielijst wordt gebruikt als checklist om te 'meten' of iemand competent is. Daarbij ligt de nadruk bovendien nogal op dat wat nog *niet* is bereikt. Bijvoorbeeld: degene die wordt opgeleid als leraar, moet werken aan zijn deficiënties



om uiteindelijk op alle competenties voldoende te scoren. Ik vind dat je daarmee de kracht van de leraar in opleiding ondermijnt en ik vind het een tragische ontwikkeling dat het competentiemodel inmiddels in wetgeving is vastgelegd (in de Wet Beroepen In het Onderwijs). Ik vind dat armoede, versmalling. Ik vrees dat het werken met competentielijsten ertoe leidt dat studenten zich slaafs naar die lijsten gaan richten en bewijzen gaan verzamelen dat ze aan de vereiste competenties voldoen, in plaats van gemotiveerd te werken aan hun eigen professionele ontwikkeling. Je krijgt dan wat ik deprofessionalisering noem. Waar ik voor pleit is om de persoon en de professional meer te verbinden. Dat kan door niet alleen naar competenties, bekwaamheden, te kijken, maar de blik te verbreden en aandacht te besteden aan alle niveaus die bepalend zijn voor goed leraarschap. Die niveaus zijn beschreven in het model van 'De ui' [zie de illustratie op de volgende pagina, *red.*].



*Het ui-model*

Waar competentie management ervan uitgaat dat competenties voor de hele beroepsgroep kunnen worden vastgelegd en gemeten, zou ik willen stellen dat voor goed leraarschap ook heel persoonlijke elementen cruciaal zijn. Op de diepere niveaus van de ui, vooral die van identiteit en betrokkenheid, komen persoonlijke kwaliteiten als enthousiasme, helderheid, moed, liefde en flexibiliteit tot uiting. Een goede leraar is niet zozeer iemand die een aantal competenties goed kan hanteren, maar iemand die in staat is zijn eigen menszijn bewust te hanteren.

*Met je pleidooi voor kwaliteiten als enthousiasme, helderheid, moed en liefde, kom je dicht in de buurt van de klassieke deugden; sluit je daarbij aan?*

KORTHAGEN In zekere zin wel. Sinds 2000 is er een stroming in de psychologie

aan het ontstaan, vertegenwoordigd door de Amerikanen Seligman en Csikszentmihalyi, die de *positive psychology* wordt genoemd. Die stroming benadrukt dat we in het verleden teveel zijn uitgegaan van wat er mis is met mensen en wat moet worden gerepareerd. Daarmee zijn we er echter niet in geslaagd wezenlijk bij te dragen aan het welzijn van mensen. De *positive psychology* stelt daar tegenover dat we moeten uitgaan van kracht en van kernkwaliteiten, die inderdaad gebaseerd zijn op de oude Griekse deugden. Waar moderne managers, en ook een benadering als competentiegericht opleiden, de nadruk leggen op het meetbare, pleit ik ervoor uit te gaan van iemands kernkwaliteiten en van daaruit te werken aan harmonie tussen alle lagen van het uimodel. Als die harmonie er is, dat wordt ook wel aangeduid als *flow*, een term van Csikszentmihalyi, blijken mensen effectiever te handelen en beter te leren. Het denken in competenties kan die harmonie



echter juist verstoren: mensen moeten dingen doen die hen niet liggen. Wat ze moeten afvinken op hun competentieelijstje spoort niet met hun identiteit en betrokkenheid. Je zag hetzelfde ook gebeuren bij de invoering van het studiehuis. Frontaal lesgeven mocht niet meer, maar er waren leraren die daar fenomenaal in waren! De leerlingen hingen aan hun lippen. Als je zo'n leraar verbiedt zijn kwaliteiten te benutten en dwingt op een geheel andere manier onderwijs te geven, verlies je kracht en kwaliteit. Bij zo'n leraar zijn de lagen van 'de ui' niet meer in harmonie: kernkwaliteiten, identiteit en betrokkenheid passen niet bij het gedrag dat wordt gevraagd en demotivatie is het gevolg.

*Als je spreekt over een leraar die in flow is, met hart en ziel leraar is, moet ik denken aan de leraar in 'Être et avoir'. Is dat een goed voorbeeld?*

KORTHAGEN Ja, dat is een heel interessant voorbeeld. Er zijn deskundigen, pedagogen, die zeggen: die leraar doet een aantal dingen fout. Dat kan wel zo zijn, maar de essentie is dat het geheel, dus de manier waarop de man met kinderen omgaat, zijn persoon en zijn betrokkenheid, goed zijn, en dat maakt het verschil.

*Hoe komt het dat juist het onderwijs zo vatbaar lijkt voor hypes en maatregelen van buitenaf? Heeft dat te maken met (gebrek aan) professionele identiteit of zelfbewustzijn?*

KORTHAGEN In het geval van deze hype, de invoering van het competentiemodel, is het duidelijk dat die een schijn van zekerheid en meetbaarheid geeft. Maar je raakt bevlogen leraren kwijt, die passen niet meer in het plaatje. Je maakt veel kapot.

*Maar nu noem je oorzaken van buiten. Is er ook een gebrek aan zelfbeeld of zelfbewustzijn juist bij professionals in het onderwijs?*

KORTHAGEN Ja, het onderwijs zit in een crisisfase; vooral in het vmbo loopt de zaak hier en daar echt vast. Bemoeienis van buiten ligt meer voor de hand als een beroepsgroep niet meer voor 100 procent in zijn opdracht slaagt. En natuurlijk speelt ook mee dat iedereen een aantal jaren in het onderwijs heeft doorgebracht, en dus denkt ervaringsdeskundig te zijn. En de status van het beroep is minder geworden; vroeger haalden mensen het niet in hun hoofd zich met de manier van onderwijzen te bemoeien.

*Maar status en identiteit hebben met elkaar te maken. Jij bent met identiteit, zelfbeeld en reflectie daarop bij leraren bezig geweest. Kun je van daaruit verklaren dat leraren zo vaak het slachtoffer lijken van ontwikkelingen van buitenaf?*

KORTHAGEN Dat is een interessant thema, daar heb ik op die manier nog nooit zo over nagedacht. Ik werk veel met mensen in het onderwijs om hen te helpen hun kernkwaliteiten en innerlijke kracht aan te boren. Wat ik merk is dat ze vaak enthousiast het onderwijs zijn ingegaan, maar gaandeweg afstompen, van zichzelf vervreemden en in verwarring raken. Vaak zijn ze zich daarvan niet bewust, maar als ik doorvraag naar wat hen beweegt en bezielt, blijkt dat ze zich voortdurend moeten aanpassen aan vernieuwingen en maatregelen. Elke aanpassing is een stap in de vervreemding van wie je eigenlijk bent.

*Dus kennelijk biedt de beroepsidentiteit, de essentie van het vak, voor veel docenten onvoldoende tegenwicht aan de lawine aan maatregelen en vernieuwingen van buitenaf?*

KORTHAGEN Het lijkt logisch dat als onderwijskundigen en beleidsmakers beweren dat een andere manier van onderwijs geven beter werkt, dat dan ook wordt uitgevoerd. Tegelijkertijd is van voorgestelde nieuwe methodes en benaderingen op het moment van invoering zelden aangetoond dat ze betere resultaten zullen opleveren. Het grootste probleem met al die veranderingen is echter dat ze concepten en methodes aanreiken die niet sporen met wat docenten willen. Dat wordt over het hoofd gezien. Uit onderzoek blijkt dat de meeste onderwijsvernieuwingen gefaald hebben omdat mensen van buitenaf of van bovenaf denken te weten wat goed is voor leraren. Maar die zitten daar niet op te wachten, omdat ze geloven in iets dat met de vernieuwing niet spoort.

Wat ik bepleit is: begin bij die leraar, sluit aan bij mensen in het veld. Dan bereik je ze echt en zoek je aansluiting vanuit respect. Zo creëer je een basis om verder te werken en te leren. Dat leidt tot een heel andere manier van veranderen en leren dan vanuit de buitenstaander die het allemaal zo goed weet.

*Dat wordt ook in veranderkundige literatuur betoogd: veranderingen mislukken als ze teveel topdown worden aangestuurd. Maar is bottom-up niet erg moeilijk en valt er niet lastig mee te scoren?*

KORTHAGEN Dat klopt, het is moeilijk en het gaat langzaam, het kost tijd en geld en je scoort er niet snel mee. Maar zo'n

diepte-investering levert op termijn wel heel veel op. Niet in termen van mooie masterplannen, want je weet niet precies waar je uitkomt, je gaat met mensen op expeditie. Je ziet vernieuwings- en leerprocessen dan als een avontuur. Je moet ze laten begeleiden door mensen die het landschap goed kennen, maar bereid zijn binnen dat landschap te improviseren. Gezamenlijk ontdek je dan wat de moeite waard is, in plaats van dat je mensen een door anderen uitgestippelde route laat lopen. Dat model wordt op sommige opleidingen gepraktiseerd en de effecten zijn soms heel goed. Maar het is tegelijkertijd moeilijk uit te leggen wat je dan precies doet: dat is nou echt professionaliteit. Het is voor een deel: afleren dat we een ander moeten vertellen wat goed is. En daarnaast: mensen leren reflecteren op hun eigen binnenkant, hun kernkwaliteiten, en op de relatie tussen binnen- en buitenkant. Daarbij zijn competenties ook van belang — ik ben zeker niet tegen competenties — maar die werken alleen maar goed als ze zijn geïntegreerd. Een voorbeeld: natuurlijk moet een leraar de competentie hebben om goede vragen te stellen aan een leerling. Maar iedereen weet dat vragen van een leraar een heel andere kwaliteit krijgen als ze vanuit echte betrokkenheid en nieuwsgierigheid worden gesteld. Daar zit de verbinding tussen binnen- en buitenkant, tussen kernkwaliteiten en competenties. Kernkwaliteiten moeten hun vertaling krijgen in competenties, anders blijf je hangen in gezwijmel. Maar competenties moeten ook worden gevoed door kernkwaliteiten, anders is er disharmonie en dat leidt tot problemen in het functioneren en tot demotivatie.

*Helpt een beter zicht op de eigen kernkwaliteiten leraren ook om beter om te gaan met veranderingen die van buitenaf komen?*

KORTHAGEN Ja, ze kunnen er beter mee omgaan, ze raken niet zo snel uit balans, en ze kunnen situaties beter naar hun hand zetten omdat ze in zichzelf geloven. Ze worden sterker. De overheid zou condities moeten scheppen om dit soort processen op gang te brengen, zodat scholen kunnen leren de lagen van de ui met elkaar in verband te brengen. Dat geldt zowel voor het individuele niveau van de leraar als het schoolniveau, denk maar aan een schoolmissie en de vraag hoe je die vorm geeft. Dat is niet zo

gemakkelijk. Met een aantal proefscholen wordt dat traject nu aangegaan. Daarbij zijn schoolleiders, leraren en leerlingen betrokken. De centrale vraag is weer: hoe kun je kracht aanboren. De overheid moet dus niet, als reactie op een periode van overstructurering, nu ineens de scholen aan hun lot overlaten, maar moet op een slimme manier de structuur ontwerpen en de faciliteiten bieden om het proces van binnenuit mogelijk te maken. Dat is de grote kunst, net als in het onderwijs van docenten aan leerlingen.

## Lesgeven, een vak apart

*De status van de Nederlandse leraar is laag. Een belangrijke oorzaak daarvan is dat velen denken dat zijn werk ook wel door leken zou kunnen worden gedaan. Gevolg van die overtuiging is dat Jan en alleman zich bemoeit met de inhoud van het vak, en de leraar wordt gedegradeerd tot uitvoerder van plannen die anderen hebben bedacht. Het is de hoogste tijd dat leraren, zowel op retorisch als op praktisch niveau, worden erkend en behandeld als professionals.*

---

door *Klaas van Veen*

---

Universitair docent aan de Radboud Universiteit Nijmegen, waar hij als onderwijskundig onderzoeker en lerarenopleider verbonden is aan de lerarenopleiding 'Instituut voor Leraar en School'.

IN SOCIOLOGISCHE LITERATUUR over de status van beroepen, wordt de term *professie* gebruikt om dat werk aan te duiden dat alleen door *professionals* kan worden gedaan. Niet elk beroep wordt dus als een *professie* gezien en niet elke beroepsbeoefenaar als een *professional*. Hoyle (1980) beschrijft een *professie* als volgt:

‘Het is een beroep dat een cruciale maatschappelijke functie heeft. Het uitoefenen van het werk vergt een aanzienlijk hoog niveau van vaardigheden en kennis. Die vaardigheden en kennis moeten worden toegepast in situaties die weinig routine kennen, maar waarin voortdurend nieuwe problemen zich voordoen. Dus, al is kennis die door ervaring is verkregen van belang, dit soort kennis is onvoldoende om de problemen in het werk op te lossen en daarom moet de *professional* beschikken over een grote hoeveelheid systematische kennis. Het verkrijgen van dit geheel aan kennis en de ontwikkeling van de speciale vaardigheden vereisen een langdurige periode van wetenschappelijk onderwijs. Deze periode van onderwijs heeft ook betrekking op de socialisatie in de waarden en normen van het beroep. Deze professionele waarden hebben vooral betrekking op de belangen van de cliënten en zijn geëxpliciteerd in een ethische code. Omdat het werk

zich kenmerkt door een onroutinematig karakter, is het essentieel dat de professional de vrijheid heeft om haar of zijn eigen beslissingen te nemen met betrekking tot de meest geschikte handelingen. Omdat het werk zo is gespecialiseerd, moet de beroepsgroep een belangrijke stem hebben in de politieke besluitvorming, een grote mate van controle over het uitoefenen van professionele verantwoordelijkheid en een hoge mate van autonomie ten opzichte van de politiek. Langdurige opleiding, verantwoordelijkheid en cliëntgerichtheid worden noodzakelijkerwijze beloond met een hoge status en hoge beloning'.<sup>1</sup>

Gebaseerd op dit soort criteria zijn er beroepsindelingen gemaakt, waarbij onder meer de medische en juridische beroepen hoog scoren en halverwege de ladder is het docentenberoep in het voortgezet en basisonderwijs te vinden.<sup>2</sup> Het docentenberoep in vergelijking met andere beroepen vereist, zoals het beroep nu is georganiseerd, geen langdurige wetenschappelijke scholing, beschikt niet over een systematisch geheel aan kennis, en heeft geen eigen sterk georganiseerde beroepsgroep, die verantwoordelijk is voor de eigen professionele uitoefening en met een grote politieke invloed. Het wordt daardoor veelal als een semi-professie gezien en docenten als semi-professionals.

Deze functionalistische benadering is sterk bekritiseerd,<sup>3</sup> maar om de maatschappelijke status van het docentenberoep te begrijpen is deze benadering nog steeds bruikbaar. Soder (1990) heeft een vergelijking gemaakt tussen de medische beroepen en het docentenberoep en de mate waarin de eerste er de afgelopen 150 jaar in zijn geslaagd een hoge status te verkrijgen en de andere niet. Volgens Soder is het belangrijkste criterium om een hoge status te krijgen het beschikken over een nieuwe methode of technologie, die superieur is aan de vorige, die maatschappelijk hoog wordt gewaardeerd, die veel kennis en vaardigheid vereist om te kunnen worden toegepast en waarbij de professionals het eens zijn over aard, doel en effectiviteit van de methode. Dit soort nieuwe technologie zou een speciale opleiding en afscherming van het beroep maatschappelijk legitimeren. Anders gezegd, als een beroep kennis en vaardigheden vergt die moeilijk door niet-ingewijden kunnen worden beheerst, dan verkrijgt het beroep maatschappelijk een hoge status. De medische beroepen zijn er in de afgelopen 150 jaar in geslaagd een nieuwe technologie te ontwikkelen, maar het docentenberoep is dat niet, en zoals het er nu naar uitziet zal het daar voorlopig ook niet in slagen.<sup>4</sup> Of het nu feitelijk juist is dat een leek het werk van een dokter niet kan doen, de algemene opinie is nog steeds dat dit onmogelijk is. Maar bij het werk van docenten denken velen dat het werk niet zo moeilijk is en dat dit ook door leken zou kunnen worden gedaan. Deze gedachte bepaalt sterk de status van het beroep en speelt

bij veel maatschappelijke discussies over het onderwijs en het werk van docenten op de achtergrond een dominante rol.

#### KAN IEDEREEN LESGEVEN?

De vraag is echter of het feitelijk juist is dat het werk van docenten niet zo moeilijk zou zijn en dat lesgeven dus ook door een leek zou kunnen worden gedaan. Het antwoord daarop is ontkennend: onderwijskundig onderzoek laat zien dat lesgeven of leerlingen laten leren, een ingewikkelde taak is. Hoe mensen leren is al een vraagstuk op zichzelf, waarop verschillende en geen definitieve antwoorden bestaan, laat staan het creëren van een omgeving waarin 30 leerlingen kunnen leren — leerlingen van bijvoorbeeld 15 jaar met verschillende interesses, manieren van leren, houdingen, persoonlijkheden of psychologische ontwikkeling. Naast het beheersen van vakkennis, moet een docent ook in staat zijn deze kennis te kunnen vertalen naar het niveau van de leerlingen. De manier van lesgeven

*Onderwijskundig onderzoek laat zien dat lesgeven een ingewikkelde taak is*

(uitleggen, voordoen, het zelf laten doen of uitdagen tot vragenstellen) moet worden afgestemd op allerlei steeds veranderende situationele en contextuele aspecten zoals de leerstof, de voorkennis, leerstijl en interesses van de leerling, het tijd-

stip van de dag en de periode in het jaar. Klaslokalen zijn onvoorspelbare omgevingen, die voortdurend kunnen veranderen omdat de docent met 30 verschillende individuen communiceert. De beste manier van lesgeven of leren bestaat in zijn algemeenheid dus niet, omdat de beste manier afhankelijk is van de situatie en de context, die, zoals al opgemerkt, steeds kan veranderen. Dit maakt het ontwikkelen van een nieuwe technologie zo goed als onmogelijk. En de ontwikkeling van een dergelijke technologie — die superieur is aan de vorige, en waarbij de professionals het eens zijn over aard, doel en effectiviteit van de methode — is volgens velen nu uitgerekend cruciaal voor de verbetering van de status.<sup>5</sup> De sterke contextgebondenheid verklaart ook waarom routinematig werken veelal niet mogelijk is. Daarnaast vergt leren dat er een goed en veilig klimaat heerst in de klas en in de school; en dat is niet vanzelfsprekend, maar moet worden gecreëerd. Verder wordt verwacht dat docenten niet alleen de cognitieve ontwikkeling van leerlingen stimuleren, maar ook de sociale en morele ontwikkeling. En dit werk doet een docent niet een paar uur, maar elke dag, vijf dagen in de week, en 40 weken in het jaar. Dit alles doet sommige onderzoekers concluderen dat ‘als we ons richten op wat professionals

doen, dan zijn er veel redenen om aan te nemen dat lesgeven behoort tot de moeilijkste, veeleisende en potentieel hoog geschoolde professies'.<sup>6</sup>

Dat lesgeven een kunst apart zou zijn die alleen door een professional kan worden gedaan, mag dan misschien waar zijn in de ogen van docenten zelf en sommige onderzoekers, maar dit is het niet het beeld dat veel andere mensen van het beroep lijken te hebben. Volgens Lortie (1975) kan de status van het beroep worden omschreven als 'speciaal' omdat het maatschappelijk erg relevant wordt gevonden, maar 'overschaduwed' omdat het tegelijkertijd als gemakkelijk werk wordt gezien. Een mogelijke verklaring voor de hardnekkige opvatting dat lesgeven gemakkelijk is en door eigenlijk iedereen wel kan worden gedaan, zou kunnen liggen in het gegeven dat iedereen als leerling en/of als ouder jarenlang ervaring heeft met lesgeven en docenten.<sup>7</sup> De meeste mensen hebben echter het lesgeven en docenten 'bestudeerd' vanuit het perspectief van leerling of ouder zijn, maar niet vanuit het perspectief van de docent zelf, die voor een klas met 30 leerlingen staat en de taak heeft hen te laten leren. Bijna geen enkele leerling of ouder is zich bewust van alle vaardigheden en kennis die in vorige alinea zijn beschreven. De meeste mensen zijn daarom vooral deskundig in het zijn van leerling en of ouder, maar denken vaak ten onrechte dat ze daardoor ook weten wat lesgeven en het docentschap precies inhouden.

#### DEGRADATIE VAN PROFESSIONAL TOT UITVOERDER

De misvatting dat lesgeven gemakkelijk zou zijn is dus een hardnekkige en speelt door in veel discussies over de professionaliteit van docenten. Bij deze discussies spelen, in vergelijking met andere beroepen, opvallend veel actoren een rol, zoals politici, beleidsmakers, allerlei experts, onderwijsorganisaties, universiteiten, lerarenopleidingen, lobbygroepen en ouders.<sup>8</sup> Het professionaliteitsconcept van docenten is daardoor een maatschappelijke constellatie van soms sterk uiteenlopende opvattingen over wat het werk inhoudt en wat docenten zouden moeten doen en kunnen.<sup>9</sup> Veel van deze actoren komen met eisen aan docenten en aan scholen en nemen hen als professional dus blijkbaar niet werkelijk serieus. Dit vormt één van de redenen dat het beroep van docent in een permanente crisis is komen te verkeren.

Een recent rapport van de Onderwijsraad (2005) beschrijft die crisis. Daarin wordt gesteld dat de status van het docentenberoep in Nederland sterk onder druk staat en dat het beroep in vergelijking met de jaren tachtig behoorlijk aan status heeft verloren. In zijn rapport baseert de Onderwijsraad zich op andere nationale en internationale rapporten<sup>10</sup> die laten zien dat de werkdruk in vergelijking met omringende landen relatief

hoog is en dat de Nederlandse docent het zwaarst belast is: veel lessen en schooldagen in een jaar, een hoge tijdsdruk, weinig mogelijkheden om het werk zelf in te delen, en een verhoogde kans op emotionele uitputting en burn-out. Daarnaast is het gemiddelde aantal leerlingen per docent hoger dan in omringende landen. Het beroep wordt daardoor steeds meer gezien als een slecht betaalde baan die aan veel regels is gebonden en weinig perspectief biedt. Al deze feiten bevestigen dat de docent steeds minder als een professional wordt gezien die tijd en ruimte nodig heeft om goed te kunnen werken, maar meer als een uitvoerder, die routinematig werk doet en waarbij tijd en ruimte minder van belang zou zijn. Die degradatie van professional tot uitvoerder is niet iets nieuws. De praktijk van de onderwijsvernieuwing van de afgelopen dertig jaar was niets anders dan dat:

- \* De meeste vernieuwingen worden niet door docenten zelf maar door actoren buiten het eigenlijke lesgeven ontworpen. Van docenten wordt veelal alleen verwacht dat zij de vernieuwingen invoeren.<sup>11</sup>
- \* Veel vernieuwingen sluiten niet aan bij de zorgen en problemen die de docenten zelf hebben. Veel docenten ervaren bepaalde vernieuwingen als een oplossing van een probleem dat zij niet hadden, en wat hen afleidt van de werkelijke zorgen en problemen die zij in de dagelijkse lespraktijk ervaren.<sup>12</sup> Goodson (2002) merkt in dit verband op dat onderwijskundige vernieuwingen een specifieke coalitie van belangen en projecten vertegenwoordigen, samengebracht onder één rubriek op een bepaald moment. Docenten maken van deze coalitie veelal geen deel uit.
- \* Veel vernieuwingen worden gepresenteerd als verbeteringen, zonder dat daar empirische evidentie voor gegeven wordt.<sup>13</sup> Meestal berust de claim van verbetering op slechts alleen veronderstellingen of op theorieën die in een andere context dan het klaslokaal zijn ontwikkeld.
- \* De doelen van veel vernieuwingen zijn vaak ambitieus, breed, vaag en slecht ontworpen.<sup>14</sup> Het is dan aan docenten om de concrete vertaalslag te maken van algemene ideeën die, zoals al opgemerkt, worden verondersteld een verbetering te zijn, maar waarvoor geen empirische evidentie aanwezig is of de evidentie is afkomstig uit andere contexten dan het klaslokaal.
- \* De huidige grootschalige vernieuwingen zijn vaak multidimensioneel van aard en bevatten uiteenlopende, al dan niet onderling tegenstrijdige verwachtingen met betrekking tot het werk van docenten.<sup>15</sup> Daarbij gaan de vernieuwingen veelal samen met organisatorische en financiële veranderingen, waardoor de indruk kan ontstaan dat niet de kwaliteit van het onderwijs prioriteit is maar de financiële beheersing van het onderwijs.<sup>16</sup>



- \* Vernieuwingen worden in de praktijk, ondanks alle retoriek over het belang van de betrokkenheid van docenten, veelal *topdown* aange-stuurd.<sup>17</sup> Niet alleen het *topdown*-karakter is daarbij dus een probleem, maar vooral hoe dit vaak wordt ontkend naar docenten. Docentbetrok-kenheid is tegenwoordig een centraal thema bij elke vernieuwing, maar in veel gevallen wordt van docenten nog steeds verlangd dat zij iets invoeren dat anderen hebben bedacht, door onderwijscommissies is uit-gewerkt, op studiedagen wordt gepresenteerd en nauwelijks bediscus-sieerd en toegelicht door allerlei experts. Docentbetrokkenheid wordt dus veelal gezien als een strategie om een vernieuwing in te voeren en niet als uitgangspunt.
- \* De uiteindelijke invoering gebeurt veelal vanuit een technisch-organi-satorische invalshoek.<sup>18</sup> Vernieuwingen die in potentie rijke inhoudelijke ideeën bevatten, worden in de praktijk al snel vertaald in organisa-torische regelingen, structuren en afspraken, waarbij de aandacht voor de inhoud al snel naar de achtergrond verdwijnt. Daarnaast worden veel vernieuwingen onvoldoende materieel ondersteund en krijgen docen-ten te weinig tijd en ruimte om de vernieuwingen vorm te geven.
- \* Deze opsomming laat zien dat er veel legitieme redenen voor docenten zijn om weerstand te tonen ten opzichte van vernieuwingen.<sup>19</sup> Echter, docenten die vanwege deze problematische aspecten kritisch zijn en een vernieuwing niet omarmen, worden veelal getypeerd als traditio-neel, conservatief, vernieuwingsmoe of ongemotiveerd.<sup>20</sup>

#### CONSEQUENTIES

In recente analyses wordt de miskennis van de cruciale rol die docen-ten spelen bij de invoering van vernieuwingen, steeds vaker gezien als een dominante verklaring voor het weinig succesvol zijn van veel

*Er zijn veel legitieme redenen voor docenten om weerstand te tonen ten opzichte van vernieuwingen*

vernieuwingen.<sup>21</sup> Wat voor docen-ten op het spel kan staan in de context van vernieuwingen zijn hun opvattingen over hun profes-sionaliteit. Docenten voelen zich bevestigd in hun professionele identiteit als de verwachtingen en de eisen van een vernieuwing

overeenkomen met hun opvattingen over hun werk. In het tegenoverge-stelde geval voelen zij zich bedreigd in hun professionele identiteit.<sup>22</sup> Dit soort overeenstemming in opvattingen lijkt echter een noodzakelijke, maar niet afdoende voorwaarde te zijn voor een succesvolle invoering van

een vernieuwing in een school. Onderzoek naar vernieuwingsgezinde of enthousiaste docenten laat zien dat zij ook behoorlijke problemen en frustraties ervaren met betrekking tot de volgende contextspecifieke factoren,

*Docenten zouden jaarlijks scholing moeten volgen*

die gedeeltelijk overeenkomen met en een aanvulling vormen op de werkcondities die de Onderwijsraad (2005) heeft geschetst: een sterke toename van institutionele eisen voor vernieuwing en voor-

uitgang, interne contradicties in de innovatievisie, conflicten tussen de voorstanders, en tegenstrijdigheden tussen de symbolische en materiële ondersteuning.<sup>23</sup>

Leithwood, Steinbach en Jantzi (2000) benadrukken dat, historisch gezien, degenen die als docent werken over het algemeen bijzonder zijn toegewijd aan hun leerlingen en het lesgeven — een toewijding waarvan veel andere organisaties alleen maar kunnen dromen. Hun waarschuwing is dan ook dat een overheid goed zou moeten nadenken over wat er verloren zal gaan als zo'n bron wordt verkwist en wat de kosten zullen zijn voor het vinden van een even effectieve vervanging. De actuele discussies en analyses over lerarentekorten, aantrekkelijkheid van het beroep en kwaliteit van het onderwijs, zouden vanuit dit perspectief zich meer moeten richten op de werkcondities van docenten en de status van het beroep.

#### RADICALE VERANDERINGEN NODIG

Maar is de suggestie nu dat alle docenten professionals zijn — en daarmee deskundig — en dat de oplossing slechts ligt in de erkenning daarvan? Het antwoord daarop is dat de docent als een professional zou moeten worden beschouwd en serieus genomen. Praktisch gezien kan er echter in ieder geval nog heel wat worden verbeterd aan de deskundigheid van docenten. De vraag is echter de manier waarop. Het lijkt dat de tijd van grootschalige vernieuwingen voorbij is, omdat de manier waarop deze zijn ontwikkeld en ingevoerd tot mislukking is gedoemd. Het pleidooi is ook niet om alleen maar kleinschalige, bottom-up vernieuwingen te organiseren. Veeleer zou het accent moeten liggen op het ontwikkelen van vernieuwingen door de professie en daarmee door docenten zelf, ondersteund (en niet bedacht en geïnitieerd) door allerlei externe deskundigen. Dit zou een radicale verandering vragen van de manier waarop het onderwijs nu is georganiseerd. Docenten zouden allereerst wat betreft hun werkcondities daarvoor de ruimte moeten krijgen en dit vergt een forse investering gezien de huidige werkcondities. Maar, bovenal, vanuit de gedachte dat de kwaliteit van het

onderwijs vooral kan worden verbeterd via de docenten, zal de professionele ontwikkeling van docenten op een meer systematische wijze moeten plaatsvinden en door de professie zelf moeten worden georganiseerd, ondersteund door lerarenopleidingen en andere instanties. De meeste scholing ontvangen docenten nu tijdens hun lerarenopleiding en vervolgens is het afhankelijk van het schoolbeleid wat docenten nog aan scholing volgen. Zoals bij professies met een hoge status als de medische beroepen, zouden docenten jaarlijks scholing moeten volgen, waarbij docenten een korte periode worden vrijgesteld van hun lestage om met elkaar te kunnen leren. Bij de organisatie hiervan zouden vooral lerarenopleidingen een cruciale rol kunnen spelen door hun expertise op het gebied van scholing en directe contacten met scholen en docenten. In zijn algemeenheid zou het onderwijsonderzoek kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van systematische kennis over lesgeven en onderwijs, waarbij meer rekening zou moeten worden gehouden met de vragen van het onderwijs en de docenten zelf.<sup>24</sup>

Wat uiteindelijk op het spel staat in deze discussie, is de kwaliteit van het onderwijs voor de volgende generatie. Bijna iedereen is overtuigd van het belang van goed onderwijs voor een gezonde samenleving, zeker met de huidige maatschappelijke problemen. Het wordt dan ook de hoogste tijd dat degenen die het onderwijs verzorgen, zowel op een retorisch als op een praktisch niveau, worden erkend en behandeld als de professionals die voor lesgeven nodig zijn.

#### *Literatuur*

- Bear, H. and Boyd, W. L. (red.) (1993), *Restructuring schools. An international perspective on the movement to transform the control and performance of schools*. Londen: The Falmer Press.
- Berg, R. van den, (2002), *Teachers' Meanings Regarding Educational Practice, Review of Educational Research*, 72(4), 577-625.
- Berg, R. van den, & Slegers, P. (1996), Building innovative capacity and leadership. In: K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, Ph. Hallinger & A. Hart (red.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 653-699). Dordrecht/Boston/Londen: Kluwer Academic Publishers.
- Fink, D. & Stoll, L. (1998), Educational change: Easier said than done. In: A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan & D. Hopkins, *International Handbook of Educational Change* (pp. 297-321). Dordrecht/Boston/Londen: Kluwer Academic Publishers.
- Freidson, E. (1986), *Professional Powers. A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fullan, M. (1998), *The new meaning of educational change*. Londen: Cassell.
- Geijsel, F., Slegers, P., van den Berg, R. and Kelchtermans, G. (2001), *Conditions fostering the implementation of large-scale innovation programs in schools: Teachers' perspectives*. Educational

- Administration Quarterly, 37 (1), 130-166.
- Gitlin, A. and Margonis, F. (1995), *The political aspect of reform: Teacher resistance as good sense*. American Journal of Education, 103, 377-405.
- Goodson, I.F. (2000), *Social histories of educational change*. Journal of Educational Change 2(1), 1-26.
- Hargreaves, A. (1994), *Changing teachers, changing times. Teachers' work and culture in the postmodern age*. Londen: Cassell.
- Hargreaves, A. (2000), *Four Ages of Professionalism and Professional Learning*. Teachers and Teaching: Theory and Practice, 6(2), 151-182.
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M. & Hopkins, D. (red.) (1998), *International Handbook of Educational Change*. Dordrecht/Boston/Londen: Kluwer Academic Publishers.
- Holmes, M. (1998), Change and tradition in education: the loss of community. In: A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan & D. Hopkins, *International Handbook of Educational Change* (pp. 242-260). Dordrecht/Boston/Londen: Kluwer Academic Publishers.
- Hoyle, E. (1980), Professionalization and deprofessionalization in education. In: E. Hoyle & J. Megarry (red.), *World Yearbook of Education 1980* (pp. 42-57). Londen: Kogan Page.
- Hoyle, E. & John, P. D. (1995), *Professional knowledge and professional practice*. Londen: Cassell.
- Huberman, M. (1993), *The Lives of Teachers* (translated by Jonathan Neufeld). New York: Teachers' College Press.
- Leithwood, K., Steinbach, R. & Jantzi, D. (2000), *Identifying and explaining the consequences for schools of external accountability initiatives. Or what in the world did you think I was doing before you came along?* Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, April 2000.
- Little, J. W. (1996), *The emotional contours and career trajectories of (disappointed) reform enthusiasts*. Cambridge Journal of education, 26(3), 345-359.
- Little, J. W. and Bartlett, L. (2002), *Career and commitment in the context of comprehensive school reform*. Teachers and Teaching: Theory and Practice, 8 (3/4), 345-354.
- Lortie, D. C. (1975), *Schoolteacher. A sociological study*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Onderwijsraad (2003), *Kennis van onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2005), *De stand van educatief Nederland*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2003), *Education at a glance. OECD Indicators 2003*. Parijs: OECD.
- Parsons, T. (1968). Professions. In: David L. Sills (red.), *International Encyclopedia of Social Sciences* (Dl. 12, pp. 536-547). The MacMillan Company & The Free Press.
- Popkewitz, T. S. (1991), *A political sociology of educational reform: Power/knowledge in teaching, teacher education, and research*. New York: Teachers College Press.
- Roos, P.A. (1992). Professions. In: E. F. Borgatta & M.L. Borgatta (red.), *Encyclopedia of Sociology*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Shedd, J. B. & Bacharach, S. B. (1991), *Tangled hierarchies. Teachers as professionals and the management of schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2002), *Sociaal en cultureel rapport 2002*. Rijswijk: SCP.
- Soder, R. (1990), The rhetoric of teacher professionalization. In: J. I. Goodlad, R. Soder & K.A. Sirotnik (red.), *The moral dimensions of teaching* (pp. 35-86). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Veen, K. van (2003), *Teachers' emotions in a context of reforms*. Proefschrift. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Veen, K. van, Slegers, P., Bergen, T. & Klaassen, C. (2001), *Professional orien-*

- tations of secondary school teachers towards their work.* Teaching and Teacher Education, 17(2), 175-194.
- Veen, K. van & Slegers, P. (2005), *How does it feel? Teachers' emotions in a context of change.* Journal of Curriculum Studies.
- Veen, K. van, Slegers, P. & Ven, P. van de (2005), *One teacher's identity, emotions and commitment to change: a case study into the cognitive-affective processes of a secondary school teacher in the context of reforms.* Teaching and Teacher Education.

*Noten*

- 
- 1 Hoyle 1980, p. 45.
- 2 Roos, 1992.
- 3 Zie bijvoorbeeld Freidson, 1986; Hoyle & John, 1995. In deze benadering en ook in dit artikel blijven de sociaal-economische, -culturele en maatschappelijke factoren buiten beschouwing die ook een rol spelen bij het ontstaan en handhaven van de status van een professie.
- 4 De redenen daarvoor zijn inherent aan lesgeven en komen verderop aan bod.
- 5 Soder (1990).
- 6 Shedd & Bacharach, 1991, p. 11.
- 7 Shedd & Bacharach, 1991, p. 11.
- 8 Shedd & Bacharach, 1991, p. 11.
- 9 Van Veen e. a., 2001.
- 10 Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003;
- Sociaal en Cultureel Planbureau, 2002.
- 11 Van den Berg, 2002; Hargreaves e.a., 1998.
- 12 Hargreaves, 1994.
- 13 Fink & Stoll, 1998; Popkewitz, 1991.
- 14 Van den Berg & Slegers, 1996.
- 15 Geijsel, Slegers, Van den Berg & Kelchtermans, 2001.
- 16 Beare & Boyd, 1993.
- 17 Holmes, 1998.
- 18 Fullan, 1998.
- 19 Gitlin & Margonis, 1995.
- 20 Gitlin & Margonis, 1995.
- 21 Van den Berg, 2002; Hargreaves e. a., 1998.
- 22 Van Veen & Slegers, 2005.
- 23 Huberman, 1993; Little, 1996; Little & Bartlett, 2002; Van Veen, Slegers & Van de Ven, 2005.
- 24 Onderwijsraad, 2003.

# ‘Ons-kent-ons’ in onderwijsland is fnuikend voor leraar

## *In gesprek met Leo Prick*

---

door *Thijs Jansen*

---

Hoofdredacteur van CDV

LEO PRICK IS een onafhankelijke criticus van alles wat er misgaat in Nederland, Onderwijsland. Hij schrijft in *NRC Handelsblad* wekelijks een veelgelezen column, in het bijzonder door leraren. Vele honderden columns zijn er intussen verschenen. Daarnaast is hij auteur van boeken over onderwijs, maar ook over Frankrijk, zijn andere passie. Prick vindt dat het hart van het leraarberoep de vakdeskundigheid is. Zijn stelling is dat het enorme belang daarvan door geen enkele partij goed wordt behartigd. Besturen, vakbonden, politici, onderwijsverzorging, lerarenopleidingen: iedereen behartigt zijn eigen belangen. Wie behartigt het belang van de leraar die van zijn vak houdt? Niemand!

HOE DE MALAISE OOIIT IS BEGONNEN...

‘Het onderwijs had tweede helft jaren tachtig en begin jaren negentig te maken met een enorme terugloop van de leerlingenaantallen. Daardoor moesten er ontzettend veel leraren uit. Die terugloop is mede bepalend geweest voor het hoge ziektever-

zuim in het onderwijs. Minister-president Lubbers deed toen zijn beruchte uitspraak “Nederland is ziek”. Dat klopte in ieder geval voor het onderwijs. Ik heb daar inder tijd ook onderzoek naar gedaan in opdracht van het ministerie. Daaruit bleek duidelijk dat wachtgeld en wao communicerende vaten waren. Veel leraren die overbodig werden, gingen de Ziektewet in. Ze zaten onvoorstelbaar lang thuis: het duurde soms wel zeven tot tien jaar voordat iemand werd afgekeurd. En uiteindelijk verdwenen er velen in de wao. Het teruglopen van de leerlingenaantallen was een autonome ontwikkeling. Het leger aan overbodige leraren groeide echter nog eens extra snel vanwege de schaalvergroting. Deze werd destijds door PvdA-staatssecretaris Wallage van Onderwijs aangejaagd. Het CDA was daar eigenlijk tegen, maar dat behoorde nu eenmaal, samen met de invoering van de basisvorming, tot de concessies aan de PvdA in het regeerakkoord. Die schaalvergroting was vooral een bezuinigingsmaatregel: op grote onderwijsinstellingen is namelijk het aantal leerlingen per klas gemiddeld groter,

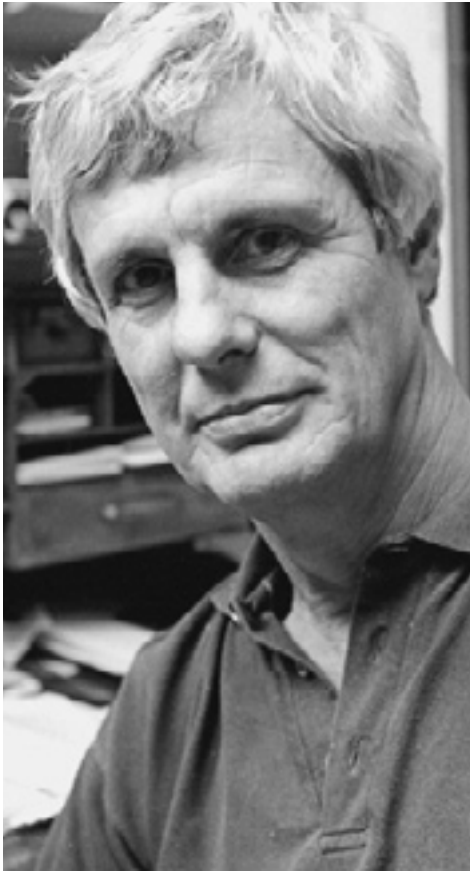


FOTO: MARCEL DE CNOCK

zodat er minder leraren nodig zijn. Terwijl het leerlingenaantal in tien jaar terugliep met eenderde, kwamen daar bovenop dus nog eens die effecten van de schaalvergroting. Op een gegeven moment konden leraren bijna alleen nog maar denken aan de plaats die ze innamen op de afvloeiingslijst. De “uitstoot” was enorm: in tien jaar tijd heeft meer dan eenderde van de leraren, misschien zelfs wel 40 procent, het onderwijs op de één of andere manier moeten verlaten. Dat heeft niet alleen geleid tot een heel hoog ziekteverzuim en een grote wao-instroom, maar ook een verschrikkelijke knauw gegeven aan het zelfbewustzijn van

leraren. Het wrange is dat de terugloop van leerlingenaantallen nooit voorwerp van beleid is geweest. Men heeft de markt maar zijn gang laten gaan. Nog sterker: de politiek heeft er met de schaalvergroting een schep bovenop gedaan. Dat heeft geleid tot *Verelendung*. Toen is er een malaisestemming in het onderwijs ontstaan die tot vandaag de dag doorwerkt.

Pas toen de terugloop van leerlingen voorbij was, is men maatregelen gaan nemen om de effecten van de *Verelendung* te bestrijden. Ook daarbij deed men meer kwaad dan goed. Een illustratief voorbeeld daarvan is het beleid inzake “efficiëntere leerwegen”. Scholen hadden jarenlang wanhopig al het mogelijke gedaan om leerlingen te krijgen. Dat betekende dat kinderen werden aangenomen op schooltypen waar ze eigenlijk niet thuishoorden. Iedereen deed daaraan mee. Als gevolg daarvan bleven leerlingen vaak zitten, de resultaten waren slecht. En als leerlingen dan met hangen en wurgen bijvoorbeeld een mavo-diploma hadden gehaald, werd hun geadviseerd door te stromen naar het havo. Zo kon men immers arbeidsplaatsen in stand houden. Toen de politiek echter het aantal zittenblijvers in de peiling kreeg, nam men maatregelen om de doorstroming van leerlingen te bemoeilijken. De “leerwegen moesten efficiënter worden”, zoals dat toen heette: er moest een kleinere instroom komen naar havo/vwo. Vandaar de toename van het aantal vakken, de invoering van het studiehuis en het beëindigen van de vrije pakketkeuze. Maar nadat die maatregelen waren genomen en effect gingen sorteren, was er al lang geen werkloosheid meer onder academici. Integendeel: iedereen zat te wachten op academici. Eerst deed de politiek niets, en toen zij zich ermee hing bemoeien, deed zij precies het verkeerde. En zo sjokte de politiek weer eens achter alle ontwikkelingen aan.’

## ONS-KENT-ONS IN DEN HAAG

‘De Haagse politiek is wat dat betreft fascinerend. Ik ben een boek aan het schrijven, een soort terugblik om te reconstrueren hoe de malaise in onderwijsland heeft kunnen ontstaan. Ik doe dat aan de hand van de invoering van de basisvorming, omdat die meer dan tien jaar lang heeft geleid tot een soort strijd tussen CDA en PvdA. Wat erg opvalt bij het lezen van al die debatten, is de gesloten groeps cultuur van de Haagse politiek. Ondanks dat er allerlei bezwaren werden geopperd tegen de basisvorming, streefde men in de Vaste Kamercommissie van Onderwijs naar harmonie en prettige verhoudingen. Het resultaat is geweest dat men akkoord is gegaan met krankzinnige maatregelen die verstreckende gevolgen hebben gehad voor leraren, leerlingen en ouders. Zo zei bij het laatste debat in die commissie over de invoering van het vmbo bijvoorbeeld het SGP-kamerlid Van der Vlies iets als: ‘Maar wanneer we het vmbo invoeren dan betekent het toch dat de structuur van het onderwijs enorm gaat veranderen? Want je krijgt dan toch een grote scheiding tussen aan de ene kant het vmbo en aan de andere kant havo/vwo?’. Hij had volkomen gelijk. Maar wat zeiden andere leden van de commissie tegen hem: ‘Ja, wat wilt u nu, wilt u in dit stadium dat we gaan praten over de structuur van het onderwijs?’. Daarop trok hij zijn bezwaar schielijk in, omdat men op het punt stond tot overeenstemming te komen over opheffing van de zelfstandige mavo-school en de invoering van het vmbo. Dat feestje mocht niet worden verstoord. Ik denk dat dit soort processen zich voordoet in elke groep waarvan de leden elkaar regelmatig ontmoeten. Kenmerk van dit soort culturen is dat men niet erg kritisch meer is. Zo kon het gebeuren dat PvdA-staatssecretaris Adelmund van Onderwijs in de Tweede

Kamer ijskoud stond te beweren dat ‘die profielen die we hebben gemaakt voor havo/vwo nooit bedoeld zijn geweest om de instroom van leerlingen te beperken’. Deze uitspraak bleef onweersproken, terwijl dat nu precies wel de bedoeling was geweest. Het is een ons-kent-ons-cultuur met te weinig kritisch vermogen.’

ONDERWIJSLAND  
ALS BANENCARROUSEL

‘Ook in groter verband bestaat onderwijsland in Nederland uit een ons-kent-ons-cultuur waar nauwelijks werkelijke *countervailing powers* bestaan. Het is meer een banencarroussel. Zodoende worden de belangen van de leraren, ouders en leerlingen nauwelijks werkelijk onafhankelijk behartigd, maar hebben de eigenbelangen van personen, partijen, organisaties vrij spel. Een goed voorbeeld daarvan was Wallage, die zijn partijgenoot Rein Zunderdorp voorzitter maakte van het procesmanagementteam voor de introductie van de basisvorming. Deze had samen met Wallage in Groningen sociologie gestudeerd en was indertijd Wallage opgevolgd als wethouder in Groningen. Zij waren dus gewoon maatjes. Zunderdorp was eveneens voorzitter van de teams bij de invoering van het vmbo en de tweede fase voortgezet onderwijs. Kortom, hij speelde een sleutelrol bij de invoering van drie hervormingen die aan leraren zijn opgedrongen en, zoals we nu weten, slecht zijn uitgekapt. Niettemin is Zunderdorp nog steeds actief in het advies- en beleidscircuit. In de politieke carroussel worden op sleutelposten politieke vrienden gezet en zij krijgen in onderwijsland elke keer weer posten, ongeacht de kwaliteit van hun werkzaamheden. Een ander voorbeeld is Leune die door PvdA-minister Ritzen voorzitter werd gemaakt van de Onderwijs-



raad. Leunes wetenschappelijke onafhankelijkheid stond al ter discussie vanaf zijn promotie. Zelfs partijgenoot Bram Peper, die destijds in de promotiecommissie zat als hoogleraar sociologie in Rotterdam, bestempelde het proefschrift als een politiek pamflet. Ook de benoeming van Leune toont hoe sleutelfuncties in onderwijsland met politieke vrienden worden gevuld. Dat maakt het ministers gemakkelijk, omdat adviesorganen de weg kunnen effenen voor

.....  
.....  
.....  
*Minister Van der Hoeven  
zal schoolbesturen  
geen strobreed  
in de weg leggen*  
.....  
.....

voorgenomen beleid. Dat is heel eng, omdat het betekent dat alles gemakkelijker kan worden geregeld en bekookstofd over de hoofden van leraren en ouders heen. Zo zie je hoe personen machtsposities verzamelen, of van de ene machtspositie naar de andere hoppen. Het maakt helemaal niets uit of die posities nu in het christelijk of het openbaar onderwijs zijn, bij de werkgevers of de vakbonden, in de politiek of de adviesorganen. Ongeacht oude verantwoordelijkheden en standpunten, kan elke persoon blijkbaar op elke positie in het veld belangrijke functies vervullen. Dat geldt zelfs voor de onderwijsbonden die er toch zijn voor de belangen van leraren. Zo was Jacques Tichelaar voorzitter van de AOb. Hij is in mei 2002 onderwijswoordvoerder geworden van de PvdA-fractie in de Tweede Kamer. Of Marleen Barth, voormalig Tweede-Kamerlid voor de PvdA. Zij is begin dit jaar de nieuwe voorzitter geworden van de Onderwijsbond CNV. Eerder was zij parlementair verslaggever

van *Trouw*, waar zij in de functie van journalist het onderwijsbeleid kritisch volgde. In de PvdA-fractie in de Tweede Kamer was zij vervolgens van 1998-2002 belast met de portefeuille onderwijs. Daar verdedigde zij PvdA-standpunten. En nu gaat ze belangen van leraren — en dan nog wel de christelijke — behartigen! Ik noem veel voorbeelden van PvdA-personen, omdat de PvdA natuurlijk een enorm stempel heeft gedrukt op het onderwijsbeleid van de afgelopen decennia en daar is niet altijd veel goeds uitgekomen.

Ik maak mij echter geen enkele illusie dat het nu bij het CDA anders ligt. Ik wil vooral de banencarrousel, de vriendjespolitiek en het opportunisme van de regerende klasse in onderwijsland aan de kaak stellen. Dat gaat namelijk ten koste van de belangen van leraren, ouders en leerlingen. Bij het CDA valt mij wat dit betreft onder meer op dat minister Van der Hoeven weinig doet aan wat op dit moment één van de grote problemen in het onderwijs is: de groeiende omvang en macht van de schoolbesturen. Het ministerie heeft de scholen terecht meer autonomie gegeven, maar wat zie je nu? Vroeger kwamen de marsorders uit Zoetermeer. Nu het ministerie de scholen autonomie heeft gegeven, schuiven daar nieuwe ‘Zoetermeertjes’ tussen in de vorm van grote christelijke en openbare schoolbesturen. Daarbij kan worden gedacht aan de grote katholieke schoolbesturen als omo (45 scholen) en Carmel (14 scholengemeenschappen), maar ook aan grote besturen voor openbaar onderwijs op gemeentelijk niveau, waar wethouders via benoemingen vaak nog een flinke vinger in de pap hebben. Leraren beklagen zich vaak bij mij per mail over de centralistische neigingen van het katholieke schoolbestuur Carmel. Hoe het alle scholen dezelfde lesroosters opdringt. Onlangs bereikte mij het bericht dat het nog veel grotere katholieke schoolbestuur omo

zelfs zo ver wil gaan om schooldirecteuren in eigen dienst te nemen. Of het hierbij gaat om een voornemen of een vrees bij de betrokken scholen, duidelijk is wel dat de macht van die grote besturen leidt tot “gelijkschakeling”. De autonomie van de scholen wordt gewoonweg door deze besturen opgeheven. En daarmee doen zij iets dat het ministerie nooit had gedurfd, want dan was de minister onmiddellijk in de Tweede Kamer ter verantwoording geroepen. Maar die besturen hoeven tegenover niemand verantwoording af te leggen. Ik weet wel dat er Raden van Toezicht zijn, maar dat zijn echter geen werkelijk krachtige onafhankelijke organen. Bijvoorbeeld bij OMO zit AOb-voorzitter Dresscher in die Raad. Wat doet die man daar? Die moet toch opkomen voor de belangen van de leraren en onderhandelen met de schoolbesturen — de werkgevers — over de CAO’s. Je kunt toch niet een functie hebben bij de partij met wie je moet onderhandelen? Ook hier zijn belangen de verklaring. Tegenwoordig zegt de vakbond: op de scholen die bij uw bestuur zijn aangesloten, zijn te weinig leraren lid van onze vakbond. Wij zijn bereid CAO-onderhandelingen te doen, maar alleen als u ons daarvoor betaalt, anders is het niet de moeite waard. Ik kan het niet anders zien dan dat Dresscher daar in de Raad van Toezicht zit om de financiële belangen van de AOb veilig te stellen. Vakbonden kunnen geld verdienen nu ze met elk schoolbestuur CAO’s mogen afsluiten. De onderwijsminister laat dit allemaal gebeuren. Een waarschijnlijke reden waarom minister Van der Hoeven deze nieuwe machtsbolwerken niet aanpakt, is dat zij zelf uit die cultuur komt. Dat is haar milieu, daarin voelt zij zich als een vis in het water. Ik schat in dat het laatste wat zij zal doen, die bijzondere schoolbesturen een strobreed in de weg leggen. Daarmee is de autonomie van scholen, waarvan het CDA pleitbezorger

is, in toenemende mate een wassen neus. Maar ja, in het land van ons-kent-ons moet je niet aan andermans belangen tornen, want als ik aan jouw belangen torn dan kun jij aan de mijne tornen.’

#### DE LERAARVIJANDIGE ONDERWIJSKUNDE

‘Leraren klagen over het beleid in Den Haag dat het heel demotiverend is. Daar geef ik ze gewoon gelijk in. Ze zijn decennia lang genegeerd en geminacht. Zo ging de invoering van de basisvorming volstrekt voorbij aan de bezwaren die in het onderwijs werden geuit. Er heerst in die ons-kent-ons-kringen, waar alles wordt geregeld over de hoofden van de leraren heen, een diepgewortelde leraarvijandigheid. Er wordt denigrerend gepraat over leraren, en hun bezwaren worden afgedaan als gezeur. Opmerkelijk is dat de wetenschap, en dan vooral de onderwijskunde, hieraan behoorlijk heeft bijgedragen. De minachting voor de leraar is gevoed door socialistische onderwijskundigen die de afgelopen decennia een invloedrijke positie hebben gehad in en om het onderwijsbeleid. Die negatieve voeding is zeker nog niet voorbij. Dat blijkt recent weer eens uit de net verschenen publicatie van de Wiardi Beckmanstichting, *Leergeld. Over sociaal democratische onderwijspolitiek in een tijd van nieuwe verschillen*. De titel suggereert dat de PvdA lessen wil trekken uit wat er door haar toedoen is misgegaan met het onderwijsbeleid. Maar dat blijkt niet het geval te zijn. In het eerste hoofdstuk van die bundel gaat het al mis. Daar demonstreren de UvA-onderwijskundigen Sjoerd Karsten en Wim Meijnen meteen al weer hun leraarvijandigheid.

Op de vraag waarom de brugklassen de laatste jaren homogener zijn geworden, zou je het antwoord verwachten dat dit komt doordat de afstand tussen vmbo aan de ene



gesproken over het leven. Die vakleraren hadden vaak een heel lange avondopleiding gevolgd die soms wel jaren duurde. Ze hadden zelf van huis uit de ambachtsschool. Ze hadden het ambacht waarin ze lesgaven zelf uitgeoefend en werden dan leraar lood gieten, timmeren of houtbewerking. Ik ben vroeger heel veel op die ambachtsscholen en mts'en geweest en vond de sfeer daar altijd heel prettig. Opvallend was dat daar zo'n vanzelfsprekende relatie bestond tussen de leraren en de leerlingen.

Die vanzelfsprekende pedagogische relatie is goed vergelijkbaar met vrijwilligers in de sport: mensen die ervoor kiezen een elftal te begeleiden, lijken op diegenen die in het onderwijs gaan werken. Iemand die ambieert jongeren iets te leren, zal zich vanzelf voor hen verantwoordelijk gaan voelen. Een school moet er dus voor zorgen dat men iemand voor de klas krijgt die de deskundig is in zijn vak en er warm voor draait. Dat geldt net zo zeer voor timmeren als voor Grieks. Uit het enthousiasme voor het vak en de drang dat op anderen over te brengen, komt vanzelf een goede band met die jongeren voort.'

#### VAKDESKUNDIGHEID OM ZEEP GEHOLPEN...

'De vakdeskundigheid en het enthousiasme van leraren voor hun vak is echter op allerlei manieren doodgeslagen. Ik heb het al uitvoerig gehad over het malaisegevoel door de uitstoot van leraren in de jaren tachtig en negentig, het primaat van de carrousel van politici en bestuurders. Er speelt daarnaast ook nog mee dat door allerlei ontwikkelingen in het onderwijsveld zelf het primaat van de vakdeskundigheid is verwaterd. In de eerste plaats is heel veel deskundigheid uit het onderwijs weggetrokken door de zogenoemde verzorgingsstructuur. Dat zijn de

pedagogische centra. Nergens in de wereld heb je zo'n omvangrijke verzorgingsstructuur om het onderwijs heen. Dat is nog het effect van de verzuiling. Van elke richting is er nog een pedagogisch centrum, ook al is de kleur, net als bij de omroepverenigingen, vaak verwaterd. Wanneer de politiek iets nieuws in het onderwijs invoert, dan krijgen de pedagogische centra de opdracht dat te doen en te begeleiden. Het zijn toch vaak doorgeefluiken van onderwijsbeleid, van

*Een competentie  
is een vaardigheid  
die niet aan vakinhoud  
gebonden is!*

boven naar beneden. Die centra worden bemand door adviseurs die vaak niet of heel kort onderwijs hebben gegeven. Ik denk dat nergens ter wereld leraren zo'n grote hekel hebben aan bijscholing als in Nederland. Wat is het probleem? Leraren ontdekken al snel dat zij meer weten dan die adviseurs en vragen zich af: 'Hoe komt hij erbij om mij een cursus te geven over hoe ik met allochtonen moet omgaan! Terwijl hij nog nooit een allochtoon gezien heeft'. Op de lerarenopleidingen is de gerichtheid op vakinhoud ook verwaterd. Wat je al jaar en dag ziet, is dat de belangstelling voor het leraarberoep gering is geweest. Het gevolg daarvan is dat alle hogescholen krampachtig wel lerarenopleidingen in stand houden, terwijl ze die al lang hadden moeten opheffen vanwege gebrek aan belangstelling. Een tijdje geleden had ik daar een gesprek over met de toenmalige voorzitter van de HBO-raad, Frans Leijnse. Hij vertelde mij dat de HBO-raad die lerarenopleidingen in stand houdt

omdat dat als maatschappelijke plicht werd gezien. Als de belangstelling weer aantrekt dan moeten die lerarenopleiders meteen weer klaarstaan. Ik heb geantwoord dat dit niet hun verantwoordelijkheid is. Hun enige verantwoordelijkheid is goede, vakbekwame leraren opleiden. Als zij iets in stand willen houden dan is het ministerie verantwoordelijk voor toereikende bekostiging. Als het ministerie dat niet wil, dan moeten de lerarenopleidingen maar liever sluiten. Want wat is er de afgelopen jaren gebeurd? Het in stand houden ervan is ten koste gegaan van de aandacht voor de vakinhoud. Er zijn te weinig studenten en wat doet men dan? Dan zet men in de opleiding studenten van verschillende vakken gewoonweg bij elkaar: zoals Frans, wiskunde en tekenen. Geen wonder dat de grote mode op lerarenopleidingen nu ‘het aanleren van competenties’ is. Een competentie is een vaardigheid die niet aan vakinhoud gebonden is! Het komt de opleidingen goed uit om vage, vakoverschrijdende competenties te gaan onderwijzen. En wie hebben ook behoefte aan vage competenties? Dat zijn de schoolbesturen, omdat leraren daardoor multi-inzetbaar worden.’

‘Zo wordt de vakbekwaamheid van leraren, het hart van de professie, om zeep geholpen. Leraren die voor hun vak opkomen, worden ervaren als lastige mensen. Nou men kan gerust zijn: er zullen steeds minder van dat soort leraren ontstaan. Ik denk dat heel veel leraren die het in zich hadden zich te verzetten tegen de afbraak, in de afgelopen decennia eieren voor hun geld hebben gekozen. Vanwege betere salariëring en betere arbeidsomstandigheden hebben ze organisatorische functies gekozen, die er meer en meer zijn in en om het onderwijs. En van de oude garde blijven dan leraren achter die niks van actie moeten weten. Zij willen gewoon met rust worden gelaten en hun

werk doen uit liefde voor hun vak. Het tragische is dat die leraren niet op de barricaden gaan staan. Van niemand die in een onbevredigende werksituatie zit, kun je verwachten dat-ie meewerkt die situatie ingrijpend te veranderen wanneer dat grote onzekerheid met zich meebrengt. Iedereen die dat wel zou kunnen en willen, is al lang manager, adviseur, vakbondsbestuurder of politicus. En wordt dan vervolgens opgenomen in het ons-kent-ons-circuit en de banencarrousel.

.....  
*Je zou leraren veel meer  
dan nu moeten stimuleren  
om te leren*  
.....

Het heeft mij altijd verbaasd dat de mensen die zelf een onderwijsverleden hebben, dat in dat soort functies razendsnel van zich afschudden. Ook zij ontwikkelen dan al heel vlug die leraarvijandige houding die in die kringen “bon ton” is.’

‘En zo wordt dan door het onderwijsveld zelf, en dan in het bijzonder door de pedagogische centra en lerarenopleidingen, het lerarenberoep in de vernieling geholpen. Ook hier gaat het weer om belangen: van de centra, van de bestuurders, van de lerarenopleidingen. En het is triest dat die belangen rechtstreeks ingaan tegen het belang van de kwaliteit van het onderwijs. We vergeten wel eens dat die uitholling van de vakdeskundigheid dramatische gevolgen heeft voor de autonomie die traditiegetrouw aan de leraar werd toegekend en die ook zo hard nodig is. Die autonomie kun je hen echter toevertrouwen op het moment dat ze heel erg goed zijn in hun vak, en er een duidelijke vakinhoudelijke traditie is. Dat was vóór de Mammoetwet het geval. Maar

nu de deskundigheid van de leraren zo is uitgehold, ligt dat anders. Is het nu terecht dat leraren die autonomie nog steeds wordt toevertrouwd? Het is lege autonomie, de vrijheid om het heel slecht te doen. Wat dat betreft is er reden om heel erg pessimistisch te zijn over het Nederlandse onderwijs. Er zit al weer een lerarentekort aan te komen door de vergrijzing van het lerarencorps. En zeker in zo'n noodsituatie is het uitermate moeilijk tot structurele verbeteringen te komen. Er is zich een ramp aan het voltrekken en die kan niet meer worden afgewend. Het feit dat we bijvoorbeeld lerarenopleidingen hebben gehad waar mensen met een havo-diploma in drieënhalf jaar tijd voor de vakstudie leraar konden worden in twee vakken. Deze leraren kwamen dan niet veel verder dan een goede leerling eind vwo. En intussen geven deze leraren nu, vanwege het lerarentekort, al lang les aan vwo-leerlingen. Wat dat voor het niveau betekent van het vwo-onderwijs laat zich raden. Daar is echter niet veel meer aan te doen: als je eenmaal ondergekwificeerde mensen tot een beroep hebt toegelaten, dan kun je die er niet zomaar uitzetten.'

#### STUDIECULTUUR TERUG IN ONDERWIJS

'Wat er moet gebeuren? Je zou een paar wissels kunnen omzetten die mogelijk op de lange duur kunnen leiden tot eetherstel voor vakinhoud en daarmee van de beroepseer.

Wat er in ieder geval zal moeten gebeuren is de kwalificatie-eisen voor leraren resoluut opschroeven. Dat is natuurlijk uitermate lastig in tijden waarin er weer een tekort aan leraren zal bestaan. Het is echter de enige manier om het beroep weer aanzien te geven. Er moeten weer leerlingen met een vwo-diploma en universitaire opleiding worden geïnteresseerd voor het leraarschap. Om les te kunnen geven op havo/vwo moet

een universitaire opleiding in het vakgebied waarin je les geeft weer worden verplicht. Dat moet gaan gelden voor nieuwe leraren. Daarnaast is nascholing van het huidige lerarencorps van groot belang. Het is, zoals

*In Frankrijk staat  
vakdeskundigheid in  
veel hoger aanzien,  
evenals beroep van leraar*

gezegd, heel goed te begrijpen dat leraren er nu niks van moeten hebben. Maar het blijft natuurlijk wel een raadsel dat in een sector, waarin het leren de *core business* is, de werknemers zo weinig onderwijs volgen. Je zou leraren veel meer dan nu moeten stimuleren om te leren. Dan heb ik het wel over vakinhoud en niet over die andere competentieflauwekul. Dus als ik minister van Onderwijs was, dan zou ik zorgen dat het financieel voor leraren heel aantrekkelijk werd zich verder te verdiepen in hun vak en op hun vakgebied allerlei kwalificaties te behalen. Laten we weer de studiecultuur terugbrengen in het onderwijs. Toen ik leraar was, waren er heel veel leraren bezig allerlei opleidingen te volgen. En vroeger waren er ook wel laagbevoegde leraren. Die kwamen het onderwijs binnen met een kandidaats of een mo-a, maar werden wel sterk gestimuleerd om door te gaan voor mo-b. Sommigen studeerden naast het leraarschap bijvoorbeeld nog rechten of psychologie (zoals ik). Anderen waren gewoon bezig mo-b en doctoraal te halen. Dat schiep een studieuze cultuur op school, waardoor je als leraar ook fris bleef naar de leerlingen toe, en geïnteresseerd in andere en nieuwe kennis. Om iemand te verbazen, moet je immers zelf

begrijpen wat verwonderd-zijn is. Ik denk dat het scheppen van zo’n studieuze cultuur op het vmbo ook heel goed mogelijk is. Vroeger waren er praktijkmensen die twaalf jaar een avondopleiding hadden gevolgd en dan leraar werden. Op praktijkgebied valt er ook heel veel te leren!’

#### CREATIVITEIT LERAAR LUCHT GEVEN

‘Vervolgens moet de leraarvijandige houding worden opgeruimd. Er wordt vaak geklaagd dat leraren nooit iets willen veranderen. Ze worden gezien als lastig, star en conservatief. Ik denk dat leraren achteraf echter vaak gelijk hebben gehad toen zij zich verzetten. In andere sferen kijkt men bij verzet helemaal niet zo op. Welke kleine gemeentes hebben zich niet verzet tegen herindeling, dat wil zeggen tegen fusie met andere gemeentes? Bij dat soort fusies is men dan meestal verplicht om deze aan de burgers voor te leggen. Denk bijvoorbeeld aan hoe het gegaan is met de stadsprovincies... In het onderwijs is de afgelopen decennia over de hoofden van mensen heen gefuseerd en zijn de meeste hervormingen zonder inspraak afgedwongen. Want die leraren waren dwars en konden dus maar beter worden gepasseerd (dat heette ‘procesmanagement’). Dat is een geheel verkeerd beeld van leraren. Zij zijn best bereid tot veranderingen. Binnen scholen gebeurt al veel meer dan in de onderwijscarrousel wordt beseft. Leraren en schooldirecteuren zijn heel sterk bezig met concrete problemen met concrete leerlingen. Wat er veel meer zou moeten gebeuren is leraren en schooldirecties veel meer het vertrouwen en de middelen geven bestaande problemen op hun eigen manier aan te pakken. Nu de autonomie van scholen, autonomie van besturen aan het worden is, dreigt dat weer in de knel te

komen. Ik ben ervan overtuigd dat er veel meer zou gebeuren als je scholen zelf de ruimte geeft problemen op te lossen. Dan krijgt creativiteit de lucht. Ik denk dat het niet voor niets is dat bijvoorbeeld het christelijk onderwijs best goed gaat. Die hebben over het algemeen kleinere besturen. Ik ben helemaal niet tegen het bijzonder onderwijs. Niet dat ik dat onderwijs propageer, maar omdat ik vind dat het onderwijs waar sprake is van kleinschaligheid en van kleine besturen, het beste functioneert. Om een voorbeeld te noemen. Een middelbare school stond op het punt een leraar Frans aan te trekken die volstrekt ongeschikt was en ook ongeschikt werd bevonden door collega’s. Ze konden echter niemand anders krijgen. De directeur vroeg mij om advies. Ik adviseerde naar de sectie Frans te gaan en te zeggen: ‘We hebben verschillende advertenties geplaatst, verschillende sollicitanten gehad. Jullie vinden hen allemaal niet geschikt. Dat Frans moet echter wel worden gegeven. Die leraar Frans kost zoveel euro per jaar. Gaan jullie nou eens bedenken hoe je dat probleem kunt oplossen’. Die sectie Frans kwam vervolgens op het idee *native speakers* in te huren die geen docent waren. Deze gingen conversatielessen geven, onder leiding van leraren. En hun ervaring was heel positief. Ze zeiden dat het erg leuk was dat daardoor Frankrijk een beetje de school binnenkwam. Want die *native speakers* vertelden dingen over Frankrijk die ze helemaal niet wisten. Als je zo over leraren denkt en leraren zo behandelt dan komt er wel wat uit. Dat werkt veel beter dan wanneer jij als directeur zegt: ‘Jullie moeten het doen met een slechte leraar Frans. Een goede is niet te vinden omdat jullie over niemand tevreden waren. Ik weet niet hoe het anders moet, dus krijgen jullie gewoon die slechte’.

WAT NEDERLAND KAN LEREN  
VAN FRANKRIJK...

‘En ten slotte een paar laatste adviezen, geïnspireerd door Frankrijk. Nu ik daar toch over spreek: Nederland kan nog heel wat leren van Frankrijk. Daar staat vakdeskundigheid in veel hoger aanzien, evenals het beroep van leraar. Zo is daar de belangstelling voor wiskunde en andere exacte vakken onder leerlingen heel groot. Dat is in Nederland niet het geval. Dat zegt iets over de mate waarin leraren erin slagen leerlingen voor die vakken enthousiast te maken. Dat is alleen mogelijk door grondige vakkennis.’

‘Ook leerzaam voor Nederland is de manier waarop Franse scholen het omgangsklimaat organiseren. Bij ons zie je dat op gebied van opvoeding, normen en waarden, iedere leraar volstrekt zijn eigen gang gaat. Wat de ene leraar goed vindt, verbiedt de andere leraar. Wat de ene school toestaat, verbiedt de andere school. In Frankrijk heeft elke school twee directeurs: één voor het onderwijs en één voor de rest. De onderwijsdirecteur bemoeit zich alleen maar met het onderwijs en de andere uitsluitend met de rest, dus beslist niet met het onderwijs. Hij is ervoor verantwoordelijk dat die school schoon blijft, dat er niet met de voeten op de stoelen wordt gezeten, dat de kantine aan kant is. En hij heeft ook een staf onder zich, want op school wordt gekookt en gegeten. Hij is verantwoordelijk voor de organisatie, voor het gebouw. Hij kan leerlingen en leraren daarop aanspreken. Zo’n directeur maakt het mogelijk dat leraren en de onderwijsdirecteur zich meer kunnen richten op de vakinhoud.

Waar Nederland ook van kan leren is dat Franse directeurs en leraren meer mogelijkheden hebben op te klimmen. Zo zijn er vaste carrièrepaden voor directeurs die het goed doen. Men klimt op van kleine naar grotere scholen. Als een directeur het goed doet, wordt hij beloond met een volgende stap. En als je niet mobiel bent, maak je geen carrière. Je moet eerst op een aantal scholen onderdirecteur zijn geweest voordat je directeur van een eigen school kan worden. Je begint op een kleinere school en dan later weer een iets grotere en later nog weer groter. Leraren zijn ook mobiel, maar dat is op eigen verzoek. Een leraar die een gezin heeft en meedoet met het verenigingsleven in bijvoorbeeld Nancy, wordt niet verplicht naar een andere stad te gaan. Als hij wat ouder wordt en de kinderen zijn de deur uit, dan kan hij altijd beslissen een baan in het Zuiden te zoeken, waar hij misschien ook al een tweede huis heeft. Hij heeft dan een streepje voor als hij goede beoordelingen heeft.’

‘Ten slotte zijn er machtige ouderorganisaties, wat Nederland node mist. In Frankrijk zou de explosieve stijging van de leermiddelenkosten, die we hier kennen, onmogelijk zijn. In Frankrijk gaan de ouderorganisaties met tienduizenden de straat op als hen iets niet bevalt. En president Chirac laat zich op verkiezingscampagne heel graag uitnodigen door de ouderorganisaties, want die hebben miljoenen leden. Wanneer je als ouder lid bent van een ouderorganisatie is dat bekend en ben je politiek een factor. Zo’n krachtig tegenwicht van ouders tegen de Nederlandse onderwijs-carrousel en het ons-kent-ons-circuit, is hard nodig in Nederland.’



# Professionalisering in geestelijke gezondheidszorg dolgedraaid

## *In gesprek met Giel Hutschemaekers*

---

door *Thijs Jansen*

---

Hoofdredacteur van CDV

GIEL HUTSCHEMAEKERS HIELD in 2001 de oratie ‘Onder professionals’ (uitgeverij SUN, Nijmegen). Hij is directeur van het Gelderse Roos Instituut voor Professionalisering (Wolfheze) en bijzonder hoogleraar professionalisering van GGZ aan de Radboud Universiteit (Nijmegen). Op zijn instituut, dat nauw verbonden is met de GGZ van alledag, experimenteert hij sindsdien met andere manieren van werken. Zijn stelling is dat onze samenleving steeds minder in staat is ongemak, leed, risico’s en verschil te verdragen. Men is de afgelopen decennia in toenemende mate gaan leunen op professionals om ongemak en leed te bestrijden. Deze hebben zich dat ook maar al te graag laten aanleunen. De verwachtingen over professionals zijn steeds verder opgeschroefd. Zij kunnen echter de hoge verwachtingen niet waarmaken en zijn zich tegen de onvermijdelijke teleurstellingen steeds verder gaan indekken met specialisatie, protocollen, richtlijnen en kwaliteitssystemen. Hierdoor wordt het probleem niet minder erg, maar juist erger. En zo draait het systeem dol.

‘In de GGZ hebben we een heel aparte patiëntengroep, die wij de borderliners noemen. Zij weten precies hoe ze onze professionals op hol moeten brengen. Zij zetten bij binnenkomst in het ziekenhuis eerst de opnameafdeling op stelten. Vervolgens, naarmate er meer voor hen wordt gezorgd, weten ze de zaak steeds meer te ontworpen. Wat zegt op een gegeven moment zo’n afdeling? Je moet kiezen: je kunt zorg krijgen of je gaat eruit. De patiënt weet van geen ophouden en wordt op straat gezet. Dan loopt hij naar het station en wacht tot de stoptrein komt. Hij gaat vijf minuten van tevoren op de rails liggen, precies op de “juiste plek” zodat de machinist enorm schrikt, heel hard moet remmen, maar het meestal toch zo afloopt dat de borderliner overleeft. Wat gebeurt er dan? De machinist is natuurlijk helemaal over de rooie. Het hoofdkantoor van de NS wordt ingeschakeld. Dat belt de Raad van Bestuur van mijn instelling, de Gelderse Roos. Het eind van het liedje is dat de patiënt weer terug moet naar de opnameafdeling. En zo wordt het



FOTO: DIRK HOL



van de cliënt over te nemen. Overigens zijn zij daarin zelf ook vaak heel gretig geweest. Maar uiteindelijk kan dat probleem lang niet altijd en in voldoende mate naar ieders tevredenheid worden “opgelost”. Tussen manager en professional speelt vervolgens hetzelfde. De manager neemt het probleem over waar de professional mee in zijn maag bleef zitten. Zijn manier van aansturen blijkt vaak echter evenmin te werken. De professional functioneert niet beter en dan is de manager op zijn beurt weer diep ongelukkig. Aan wie zal hij het weer overdoen?’

‘In de wereld van professionals leiden al die heilsverwachtingen tot een zeer defensieve houding. Het hele systeem is erop gericht risico’s te minimaliseren. Daarnaast is een opvallend gevolg dat het aangeboden product steeds verder wordt gehomogeniseerd. De professionele verschillen worden kleiner en kleiner. In de GGZ is het medische discours in toenemende mate dominant geworden. Het gaat steeds opeens overal over “interventies”. En de implicatie van dat woord interventie is dat er sprake is van een techniek die bij juiste toepassing succes zal garanderen. Als ware elke interventie een chirurgische ingreep. Professionaliteit wordt zo gereduceerd tot de correctheid van de toepassing van de interventie die

beschreven is in het protocol. Zo wordt de professional steeds verder gemechaniseerd en gelijkgeschakeld.’

#### DIAGNOSE

‘De dominantie van het interventiemodel heeft ertoe geleid dat in de GGZ ook het verschil tussen generalistische en specialistische hulp verdwenen is. Dat is het verschil tussen iemand die in een context een diagnose stelt en iemand die los van een context een diagnose stelt. Een huisarts stelt in eerste instantie niet een diagnose aan de hand van jouw klachten, maar bijvoorbeeld aan de hand van hoe vaak hij die klachten die ochtend al heeft gehoord. Of aan de hand van wat hij inmiddels over jou weet. Kortom: hij betreft de context in het vaststellen van zijn diagnose. En zijn belangrijkste opdracht is jou buiten het medisch specialistisch circuit te houden. Hij is de poortwachter. De specialist heeft een andere opdracht. Met zijn specialistische en verengde blik gaat hij net zo lang door tot hij heeft gevonden waar jouw klacht vandaan komt. En vervolgens “interveniert” hij om de klacht definitief te verhelpen. Het verschil tussen beide bleek onlangs toen EHBO’s van ziekenhuizen op avonden en in weekends de huisartsenhulp

moesten overnemen. Dat lukte niet, omdat huisartsen het lef hebben iemand naar huis te sturen met de mededeling dat het vanzelf wel weer zal overgaan, of dat de patiënt morgen maar moet terugkomen. Specialisten durven dat niet, en zijn daar ook niet op getraind. Zij gaan net zo lang extra onderzoeken doen tot ze weten wat er aan de hand is.’

‘De GGZ werkt steeds meer volgens deze specialistische benadering. Het is symptomatisch voor de dominantie van het interventiemodel dat in de GGZ eerstelijnsproblemen worden benaderd als tweedelijnsproblemen. De rol van generalist en poortwachter die de huisarts op somatisch gebied altijd zo voortreffelijk speelde, is op psychisch gebied afwezig. Psychische problemen komen zonder enige filter meteen bij specialistische hulp. Dat is het resultaat van de volgende ontwikkeling. De GGZ heeft zich met de Riagg-vorming in de jaren zeventig tot een apart circuit van de gezondheidszorg ontwikkeld, en heeft zich toen losgerukt van de algemene gezondheidszorg en de welzijnszorg. Het nadenken over het verschil tussen eerste en tweede lijn, en tussen mantelzorg, zelfzorg en professionele zorg, is sindsdien stopgezet. In de richtlijnen zie je eigenlijk dat de huisarts hetzelfde moet doen als de psychiater of de psycholoog. Niet alleen worden alle professionals in een medisch-specialistisch jasje gehesen, ook leken moeten eraan geloven. Het onderscheid tussen wat ik voor mijn buurvrouw kan doen, wat de huisarts voor haar kan doen en wat de GGZ voor haar kan doen, lijkt te zijn verdwenen. Leken die hulp verlenen, zoals bij slachtofferhulp, worden in toenemende mate gebonden aan protocollen waarin interventies staan voorgeschreven. Er ontstaat dan een quasi-professioneel systeem. Zo wordt werkelijk iedereen gelijk geschakeld tot “professio-

*Zelfs leken worden  
gelijkgeschakeld tot  
‘professional’*

nal” die interventies toepast. En bij gebrek aan inhoudelijke verschillen gaan uiteindelijk machtsverschillen overheersen: wanneer iedereen op elkaar is gaan lijken, komt vanzelf de strijd over wie er nu eigenlijk in GGZ-land de baas is.

Ik denk dat we elkaar zo eerder in de vernieling draaien, dat door die enorme homogenisering de kladderadatsch toeneemt in plaats van afneemt. We zijn er met zijn allen bij, maar lijken machteloos. We blijven roepen dat als professionals iets mis doen, er meer controle moet komen. Die controle roept om meer professionaliteit, vervolgens leidt dat tot meer gelijkenschakeling, er komen weer meer procedures..., enzovoort. Het hele systeem draait dol.’

#### VERSCHIL DURVEN MAKEN

‘We moeten daarom dringend zoeken naar nieuwe arrangementen. Tegen de homogenisering in moeten nieuwe arrangementen worden gezocht door opnieuw te durven verschil te maken: verschillende definities van problemen, verschillende aanpakken en onderscheid maken tussen verantwoordelijkheden. Dat laatste is van groot belang voor zowel de cliënten als de professionals en de managers: problemen moeten weer worden teruggelgd bij degene en op het niveau waar ze thuishoren. Het is echter de vraag of we de duivelse spiraal van de gelijkenschakeling en het indekken tegen risico’s kunnen keren. Ik ben daarover de afgelopen jaren niet optimistischer geworden.’

‘Om werkelijk verschil te maken zouden professionals veel meer vrijheid moeten durven nemen om hun eigen aanpak te ontwikkelen. Een mooi voorbeeld daarvan is het experiment *Separerevrij Siependaal*. Siependaal is een nieuwe GGZ-voorziening waarin zijn geïntegreerd de ambulante oude Riagg en de oude intramurale zorg uit de kliniek van Wolfheze. Deze is voor een deel naar Tiel overgebracht en ligt tegen het ziekenhuis aan. Nu had het personeel daar op een gegeven moment in 2001 bedacht: “wij willen separateervrij gaan werken”. Dit betekent dus dat er geen enkele patiënt meer in de isoleercel zou worden gezet. Dat is een gewaagde stap. In de meeste gevallen leidt het nadenken hierover tot de behoefte separeren te reglementeren. Wat zie je dan echter? Je moet dan aan de veilige kant gaan zitten, omdat je de regels namelijk afstemt op het minimaliseren van risico’s. Zo voorkom je beschuldigingen dat je de regels niet hebt gevolgd. In Tiel heeft men deze verleiding om de defensieve weg te volgen weerstaan. Ze hebben elkaar gemeenschappelijk verantwoordelijk gemaakt om af te zien van het gebruik van de “separeer”. En

*Ik plaatste managers  
en professionals te veel  
tegenover elkaar*

zo is het, zou je kunnen zeggen, een soort identiteit geworden van die afdeling. Dit is precies het tegenovergestelde van het invoeren van protocollen. De afdeling ontleende haar identiteit aan de missie: hoe meer wij met elkaar het risico weten te dragen, des te beter wij het doen. Het kan dus wel! Dat is het meest succesvolle project rondom

separeren in Nederland geworden. Ik denk dat dit alles te maken heeft met het feit dat daar de regels niet zijn aangescherpt, dat de regels niet zijn verduidelijkt, dat professionals vanuit overtuiging een benadering kiezen en trots zijn op wat ze doen.’

‘Betekent dit voorbeeld nu dat we het voortaan maar zonder protocollen moeten doen? Nee, niet zonder meer. We moeten niet meteen dan weer vervallen in het gelijk-schakelen. Mijn stelling is dat we veel meer verschil moeten maken en dat verschil niet per se betekent minder protocollen, maar bijvoorbeeld protocollen op verschillende momenten. Wat wel van het voorbeeld kan worden geleerd, is dat het goed is het probleemeigenaarschap nadrukkelijk te leggen bij de professional zelf. Het is mogelijk dat deze dan zegt: ik heb daar graag een protocol voor. Ik roep wel eens: het maken van een protocol is fantastisch, maar dan moet je het weggooien als je het klaar hebt. Dat gaat natuurlijk helemaal in tegen de heersende opvattingen. Echter, zodra zo’n protocol niet meer uitdaagt tot reflectie, dan kan het snel tot een instrument worden om risico’s af te dekken. Dat is de verkeerde weg.’

#### VERNIEUWINGEN

‘In mijn oratie, en in een eerder interview met CDV<sup>1</sup> heb ik betoogd dat het goed zou zijn dat professionals zich zouden gaan vernieuwen langs de inhoudelijke weg. Ik dacht aan een inspirerend voorbeeld als de *Communities of Practice*, dat wil zeggen dat professionals met elkaar reflecteren over wat zij doen en zo leren en tot vernieuwingen van onderop komen. Hiervan verwachtte ik dat het leren als vanzelf opnieuw een kans zou krijgen. Maar mijn ervaringen zijn voorlopig nog niet erg positief. Zo hebben wij in één van de vakgroepen op een gegeven moment besloten

het thema *empowerment* op de agenda te zetten. Het bleek echter uitermate moeilijk dat van de grond te krijgen. Professionals willen zoiets wel, maar voordat je het weet gaan ze met elkaar praten over iets wat helemaal niks met het afgesproken thema te maken heeft. *Communities of Practice* zijn tot op zekere hoogte anarchistisch, en dat heeft soms wel iets aanlokkelijks, maar blijkt in de praktijk wel vaak haaks te staan op de doelen van de organisatie. Ik zette in mijn oratie die lerende professionals sterk tegenover het management. Ik geloof nu, door ervaring wijs geworden, dat de dialectiek tussen manager en professional meer moet worden benut. Ik heb deze twee in mijn oratie teveel tegenover elkaar geplaatst. Je zou kunnen zeggen dat managers en professionals misschien wel een gemeenschappelijk probleem hebben. Je zou het systeem zo moeten maken dat de manager zou moeten doen wat hij moet doen, namelijk faciliteren dat de professional zijn probleem kan oplossen. Ik ben op zoek naar mogelijkheden daarvoor. Een voorbeeld ervan is het experiment dat wij professionals die een leuk idee hebben, een tijd lang geld en een manager geven om te proberen hun aanpak, hun benadering, hun visie gestalte te geven. Dan kan het gaan om iemand die denkt dat er een nieuw zorgconcept moet komen of die een doelgroep ziet of iets heel bijzonders dat wij nog niet doen. Daarmee worden de verhoudingen omgedraaid. Op dit moment is immers vaak de manager verantwoordelijk voor het probleem van de professional, met als gevolg dat de laatste zich te snel terugtrekt. Voor dit idee van de manager als facilitator is belangstelling, maar of het gaat lukken? Ik hoop het. Ik ben bang dat er veel negatieve krachten binnen het systeem aanwezig blijken te zijn. Je moet het systeem echt ontregelen,

willen dit soort dwarse experimenten kans van slagen hebben.'

'Er zal ook iets moeten veranderen aan het karakter van de richtlijnen in de GGZ. In mijn Trimbostijd ben ik betrokken geraakt bij de opstelling van de landelijke multidisciplinaire richtlijnen. Daar vond ik toen veel voor te zeggen en dat vind ik nog steeds. Tegelijkertijd zijn die richtlijnen zoals ze nu vaak zijn opgezet, de aanjagers van verdere gelijkschakeling, en dat is spijtig. In de afgelopen jaren is mij geleidelijk duidelijk geworden hoe het medisch-psychiatrisch discours via de richtlijnen alle GGZ-professionals gelijkschakelt. Langzamerhand komen de eerste voorzichtige discussies daarover op gang. Ik heb er net als vice-voorzitter, samen de voorzitter van de Landelijke Stuurgroep Richtlijnontwikkeling in de GGZ, een artikel over geschreven. Onze suggesties zijn pas het heel voorzichtige begin. Wat mij betreft moeten we echt eens ophouden als enige doel van richtlijnen te maken dat de klacht moet worden gereduceerd. Klachtenreductie is een medisch-specialistische benadering. Er zijn toch ook andere doelen voor zorg, zet die er eens naast. En stel dan de vraag welk van die doelen we dan eigenlijk moeten realiseren. Daarmee maak je al verschil. Nu is het medisch-specialistisch model zo dominant, dat alle andere doelen worden weggedrukt.'

#### SNELTREINVAART

'De krachten waartegen je moet opboksen om uit de duivelse spiraal te komen zijn enorm. We gaan nog steeds in sneltreinvaart verder op het spoor dat is ingegeven door de heilsverwachtingen van onze cliënten. Zij maken de professionals verantwoordelijk voor hun probleem en eisen hun rechten op. Het is niet voldoende de eerstelijnszorg in de GGZ te herstellen, als dat al zou lukken.

*Misschien moeten we  
eerst op een soort catastrofe  
uitkomen*

Wat nodig is, is het herdenken van de rol van professionals in onze samenleving. Het probleem van de GGZ is eigenlijk het probleem van de samenleving, van de verdeling van verantwoordelijkheden. Het thema van *empowerment* is interessant, omdat het doel van die filosofie is de cliënt terug op eigen benen te zetten en te erkennen dat er een dubbele verantwoordelijkheid in het geding is: die van de professional en van de cliënt. Het heeft iets te maken met een nieuw soort coalitie, een nieuw soort arrangement. Je zoekt naar een gezamenlijk gedragen oplossing met behoud van verschil. Zo kan de professionaliteit van de professional er ook in bestaan dat het probleem in hanteerbare vorm weer wordt teruggebracht bij de cliënt. Deze nieuwe professionaliteit neemt minder over, weet anderen opnieuw probleem eigenaar te maken en lijkt mij voor het opnieuw denken over de zorg uitermate belangrijk.’

‘Of die *empowerment* filosofie werkelijk zal aanslaan in de GGZ..., ik ben er niet heel

optimistisch over. Zodra professionals in het spel komen, wordt mensen de mogelijkheid geboden hun verantwoordelijkheid af te schuiven. Men wil zich door die professionals niks laten gezeggen. Als ik mijn zieke buurman verzorg, kan ik hem best zeggen dat hij niet zo moet zeuren. Van iemand van de thuiszorg zal hij dat nooit accepteren. In de negentiende eeuw was subsidiariteit nog het uitgangspunt van hulp: het begon met de verantwoordelijkheid van de persoon zelf, dan die van het gezin, dan die van de familie en zo opklimmend. Pas in laatste instantie kwamen professionals en de overheid aan bod. Dat systeem hebben we radicaal overboord gezet, omdat we van het paternalisme af wilden. Daar zat iets in. Maar nu zitten we met een systeem waarin burgers en samenleving meteen hun verantwoordelijkheden afschuiven naar professionals. En die kunnen de verantwoordelijkheid onmogelijk alleen dragen. We zitten in toenemende mate met de keerzijden daarvan. Maar we kunnen ook niet terug en zitten dus in een enorme klem. Het lijkt erop dat we ons niet op een democratische manier uit de klem zullen kunnen wurmen. Misschien moeten we eerst op een soort catastrofe uitkomen, om weer vaste grond onder de voet te krijgen.’

*Noot*

- 1 Zie Thijs Jansen & Bertine Wessels, CDV in gesprek over Geestelijke gezondheidszorg, in: Themnummer ‘Werk, welvaart & geluk’, *Christen Democratische Verkenningen* 7/8/9, 2001, p. 133-139.

# Er is een grote kloof tussen wat veel werkers in de zorg bezielt & wat als ‘echt professioneel’ geldt

*In gesprek met Annelies van Heijst*

---

door *Jan Prij & Thijs Jansen*

---

De auteurs zijn respectievelijk redactiesecretaris en hoofdredacteur van CDV

Werkers in de zorg worden vaak gedreven door de motivatie ‘iets te willen doen voor anderen’. Ze volharden daarin onder vaak moeilijke omstandigheden, omdat ze ‘hun’ mensen niet in de steek willen laten. Die zo belangrijke motivatie wordt echter in opleiding, begeleiding en bijscholing niet of nauwelijks aangesproken en gericht ontwikkeld. Sterker nog: je zo genereus aan anderen willen geven, heet onder professionals verdacht. Zo iemand verliest zogenaamd de professionele distantie uit het oog. Wie zorgt ontvangt salaris, voor wat hoort wat, en daarmee uit. Er is een grote kloof tussen wat veel werkers in de zorg bezielt — de mensenliefde — en wat geldt als ‘echt professioneel’. Dat stelt Annelies van Heijst, universitair docent moraaltheologie aan de Theologische Faculteit van de Universiteit van Tilburg.

*U bent de afgelopen jaren bezig geweest met een project waarin een specifieke visie op de waarde van zorg centraal staat.*

*Daaruit zijn twee boeken voortgekomen: in 2002 publiceerde u het boek ‘Liefde-werk’, in het najaar van 2005 zal verschijnen ‘Menslievende zorg. Een zorgethische kijk op professionaliteit’. Kunt u iets meer over dit project en deze boeken vertellen?*

VAN HEIJST Bij dit project gaat het om een theologische zorgethiek. Zorgethiek is een kritiek op de *ethics of justice*-benadering. Deze kritiek is vanuit bijvoorbeeld morele ontwikkelingspsychologie, maar ook vanuit de politieke filosofie (van onder meer Joan Tronto) geformuleerd. Terwijl de *ethics of justice* draait om recht, rede en algemene objectiviteit, steunt de *ethics of care* op relatie, betrokkenheid en situaties in hun bijzonderheid. De *ethics of care*, ofwel zorgethiek, blijkt in staat de positieve waarde van zorg onder woorden te brengen. Ik heb mijn gedachten gevormd in gesprek met collega-ethici en heb jarenlang deelgenomen aan een onderzoeksgroep Ethiek van de Zorg, met onder anderen Marian Verkerk en Henk





worden geraakt door beelden van groot leed. Hun gevoel is van 'dat is een medemens, dat gaat mij aan'. Mijn stellige indruk is dat velen een zorgend en helpend beroep kiezen vanuit zo'n vergelijkbare drijfveer. Als je hen vraagt waarom ze dit vak hebben gekozen, zeggen ze: 'Ik wilde mensen helpen'. Die bereidwilligheid voor velen, klaarstaan voor mensen die je niet kent, dat betitel ik als 'mensenliefde'. Dat is niet romantisch en eerder praktisch dan verheven, maar het werkt wel!

#### ALLERGIE VOOR AFHANKELIJKHEID

*De tegenwoordige tijd lijkt vooral in het teken te staan van zelfverwerkelijking en het behalen van economisch succes. Het begrip afhankelijkheid is negatief geladen: vrouwen die (nog) afhankelijk zijn; de afhankelijkheid van zieken en zwakken.*

VAN HEIJST Dat klopt. Mijn huidige werk volgt uit mijn proefschrift, dat was een kritische studie van het begrip autonomie. Zelfbeschikking is een groot goed, maar niet als het wordt verabsoluteerd en als het leidt tot krampachtig uitbannen van afhankelijkheid. Niet willen erkennen van het afhankelijke en het behoeftige dat in ieder mens zit, getuigt van een verkeerde opvatting over de menselijke conditie.

*Is dat een soort vervreemding?*

VAN HEIJST Ja, zo zou je het kunnen stellen. Alle belangrijke momenten van ons leven worden door afhankelijkheid getekend. We worden in afhankelijkheid geboren en wij gaan erin dood, en in alle belangrijke relaties van ons leven hebben wij het niet alleen zelf voor het zeggén. Toch is het

idee van 'Ik ben de regisseur van mijn leven' erg populair geworden. We doen alsof we leven en dood en wel en wee volledig beheersen. Streven naar de greep is kenmerkend voor ons moderne zelfverstaan, daaraan gekoppeld is onvermogen om aan afhankelijkheid en ongelijkheid betekenis en zin te geven. Iemand die zelf wordt getroffen door ziekte of een groot verlies, begrijpt onmiddellijk dat autonomie maar relatief is. Toch zie je in de zorgsector dat patiënten zichzelf steeds meer als zelfbeschikkers en klanten gaan definiëren. Dat is aan de ene kant een begrijpelijke reactie tegen het overtrokken medisch en verpleegkundig paternalisme van vroeger. Maar aan de andere kant getuigt het van een in mijn ogen verkeerde opvatting over wat ziekte en lijden is. Iemand die ziek is, heeft een intrinsieke behoefteigheid. Die iemand is uit de aard van de situatie aangewezen op zorg, hulp en aandacht. Wat ik bepleit is onder ogen zien van die behoefteigheid en vervolgens bedenken hoe die de relatie stempelt en wat het betekent voor de verantwoordelijkheid van de betrokkenen.

#### ZORG ALS GIFT

*Wat heeft die afhankelijkheid te maken met de geloofstraditie?*

VAN HEIJST Een gelovige is iemand die zijn of haar afhankelijkheid beaamt: omdat hij of zij leeft in het besef dat het bestaan niet zelf is gemaakt. Het levensverhaal van de gelovige komt zo in een bepaald perspectief te staan. Daar is volop ruimte voor zelf beschikken en verantwoordelijkheid nemen, maar de grondslag is het leven als genereuze gave, 'om niet' geschonken gekregen. Deze religieuze grondervaring bezield de liefdadige zusters en broeders sinds de negentiende eeuw om op hun



*De motivatie om iets  
te willen doen voor anderen  
wordt niet in  
cultuur gebracht*

beurt weer aan anderen te geven, eveneens 'om niet'. Geïnspireerd door het werk van Dorien Pessers noem ik dat een drievoudig model van religieuze wederkerigheid: *do quia mihi datum est* (ik geef aan een derde omdat aan mij, door weer iemand anders, al genereus gegeven is). Dat besef is zeker niet voorbehouden aan religieuzen of gelovigen alleen. In de afgelopen jaren heb ik heel wat trainingen ethische vaardigheden gegeven in zorginstellingen. Ik ben onder de indruk

gekomen van veel werkers daar. Zij worden vaak gedreven door een soortgelijk 'iets willen doen voor anderen'. Ze volharden onder vaak moeilijke omstandigheden omdat ze 'hun' mensen niet in de steek willen laten. Die zo belangrijke motivatie wordt echter in opleiding, begeleiding en bijscholing niet of nauwelijks 'in cultuur gebracht', dat wil zeggen aangesproken en gericht ontwikkeld. Sterker nog: je zo genereus aan anderen willen geven, heet onder professionals verdacht. Zo iemand verliest zogenaamd de professionele distantie uit het oog. Zorg is het duale *do ut des* geworden; wie zorgt ontvangt salaris, voor wat hoort wat, en daarmee uit. Er is een grote kloof tussen wat veel werkers in de zorg bezielt en wat geldt als 'echt professioneel'.

*Maar de ethiek van het genereuze geven  
is tegenwoordig dus nog wel in aanleg  
aanwezig?*

VAN HEIJST Ja, maar je moet het weten te benoemen en willen zien. Een chirurg gaf me een illustratief voorbeeld. Hij was betrokken bij de operatie van een zwakzinnige man, die na de ingreep in coma bleef. Regelmatig zaten er drie werkers uit zijn verpleeghuis aan het bed. De chirurg viel boos uit tegen zijn eigen assistenten: 'Ook een makkelijke manier om geld te verdienen!'. 'Dat zie je verkeerd', antwoordden ze, 'zij zijn hier buiten werktijd; de ene is met zwangerschapsverlof en de anderen komen direct na hun dienst hiernaar toe'. In ons kijken naar zorg staan de afzonderlijke ingrepen en handelingen voorop en is betrokkenheid op zijn best een soort menselijk extraatje. Je kunt nog verdedigen dat in de *cure*-sector focussen op ingrepen nut heeft, maar voor de *care*-sector met zorgrelaties van lange duur, is betrokkenheid

van levensbelang om de zaak menswaardig te houden. Benoem je wat er speelde bij die chirurg, dan zag hij hoe de verzorgers van de zieke hem iets gaven wat het best in de woordenschat van de liefde te benoemen is. Daar wil ik naartoe: putten uit het vergeten idioom van de liefde en dat inbrengen in het hedendaagse denken over zorg, opdat onze zorgcultuur humaner wordt. Je kunt daarvoor heel goed aansluiten bij wat er al leeft onder de werkers zelf, en dan doel ik niet op de managementlaag maar op de werkvloer. Bij één van mijn trainingen in een psychogeriatrische instelling vroeg ik: 'Waarom hebben jullie zin in dit werk?' Een op het oog nogal stoere jonge vrouw zei: 'Voor het loonstrookje natuurlijk.' Ze kreeg de lachers op haar hand, maar zei er achter aan: 'Ja ook, maar het belangrijkste is: je houdt gewoon van die oudjes.'

*De geringe waardering voor de ethiek van het genereuze geven hangt uitdrukkelijk samen met de geringe waardering van vooral het katholieke liefdedewerk in de geschiedenis. De katholieke liefdadigheid in de zorg is stiefmoederlijk bedield in onze sociale geschiedschrijving?*

VAN HEIJST Ja. Zelfs in de eigen kerk had dergelijk werk niet veel aanzien. In de geschiedschrijving over de Nederlandse verzorgingsstaat is er amper aandacht aan besteed, tenminste niet in de literatuur van standaardwerken. Het dominante beeld is toch mannelijk, randstedelijk, liberaal-christelijk en socialistisch. Ook in vergelijking met wat is geschreven over de protestantse zorg komen katholieken er bekaaid van af. Het is een repeterende breuk: het negatieve beeld over de katholieke caritas wordt almaar overgeschreven en herhaald, zonder dat het echt wordt onderzocht. Ik

heb geprobeerd het werkelijk te onderzoeken en bij te stellen.

*Wat is het negatieve beeld dan?*

VAN HEIJST Het is het beeld van strenge gehoorzaamheid, betuttelend zieltjes winnen en op ongestructureerde wijze noodlenigen. Dat beeld van louter willen bekeren en alleen gaten vullen is evident onjuist, althans om aan te geven wat religieuzen deden. Zij boden wel degelijk structureel een antwoord op noden. Ze probeerden mensen iets te leren zodat die voor zichzelf konden gaan zorgen. Zo waarborgden ze de menswaardigheid van kwetsbare en noodlijdende mensen. Het liefdedewerk van de religieuzen was in die zin niet tegengesteld aan recht en rechtvaardigheid maar 'recht in actie'.

#### GUNST EN RECHT

*De tegenstelling tussen gunst en recht beschouwt u als misleidend. De taal van rechten is dominant; zoals in het recht op zorg en bij het persoonsgebonden budget. Het giftkarakter krijgt niet de aandacht. Zou een andere tegenstelling de zorg verder helpen?*

VAN HEIJST Nee, daar gaat het niet om. De kunst is juist om gunst en recht met elkaar te verbinden en de continuïteit tussen beide te zien. Het zijn geen afzonderlijke grootheden maar uitersten op een en dezelfde schaal. Wie behoeftig is, heeft gunst of welwillendheid of liefde nodig en recht, maar nooit alleen maar recht. Zoals ook omgekeerd geldt dat alleen gunst, welwillendheid of liefde te schraal is. Er bestaat een brede consensus over dat het welzijn van kwetsbare mensen moet worden verzekerd door rechtvaardige economische, sociale en

politieke structuren. Vaak wordt het winnen van dit inzicht omschreven als een omslag van liefdadigheid naar recht. Ik zou de sociale rechten en mensenrechten eerder willen beschrijven als de vervolmaking van de liefdadigheid, al klinkt dat gewaagd. Een steeds acutere vraag is of situaties van menselijk tekort afdoende kunnen worden afgedekt door structurele maatregelen van juridische of politieke aard. We zien van niet. Zeker kan, en moet, via sociale wetgeving en sociale verzekering een rechtvaardige verdeling van goederen, middelen en voorzieningen worden geregeld, waar burgers toegang toe hebben via recht in plaats van begunstiging. Het goede voor allen kan niet buiten het recht om tot stand worden gebracht. Recht en gerechtigheid zijn noodzakelijke kanalen voor mensenliefde. Toch worden de grenzen van het goede dat door het recht is te organiseren, in onze samenleving pijnlijk duidelijk. Zieken, ouderen, gehandicapten, psychiatrische patiënten en verslaafden hebben formeel geen tekort aan sociale rechten, wel een schrijnend tekort aan zorg, betrokkenheid en liefde... De ellendige verschraling van hun menszijn raakt in mijn ogen niet alleen henzelf en hun naasten, maar tast de kwaliteit van het geheel aan dat we samenleving noemen.

ONBEHAGEN EN DE INTUÏTIE  
VAN HET GOEDE

*Er is veel uitval en stress in de zorg. Hoe verklaart u dit onbehagen? En kunt u ook iets meer zeggen over de wijze waarop een op het eerste gezicht vervlogen idioom van de caritas weer opnieuw op begrip kan worden gebracht?*

VAN HEIJST Er is veel uitval en stress, ja. Verlies aan zin in zorgen heeft onder meer te maken met de dominantie van wat ik, in

navolging van Andries Baart en zijn studie *Een theorie van de presentie* het interventieparadigma noem. Zorgen is bijna synoniem geworden met doelmatig tussenbeide komen. Maar die zorgopvatting leidt tot onbehagen, zowel bij hen die langdurig zijn aangewezen op *care* als bij hun naasten.

.....  
*De persoon verschijnt  
enkel als te behandelen  
functiestoornis*  
.....

Zorg als louter interventie wil zeggen: een versmalde opvatting over zorg, waarin het aantal verrichtingen is te kwantificeren. Zorg is vergaand gereduceerd tot een louter economisch gedefinieerde arbeidseenheid. Hieraan is een afstandelijk model van professionaliteit gekoppeld. Professioneel heet het om met gepaste distantie, zo doelmatig en goedkoop mogelijk gericht tussenbeide te komen om bepaalde stagnaties te verhelpen. De persoon verschijnt enkel als te behandelen functiestoornis. Dit is onmenselijk voor de zorgvrager en demotiverend voor de zorgverlener. Wat moet iemand in de thuiszorg met een 'klant' die huilt? Steunkousen aantrekken en op naar de volgende? De werkers zelf ervaren dat als onmenselijk en onwenselijk, maar het systeem dwingt hen zo op te treden. Ik beschouw dat als een alledaagse aantasting van de menselijke waardigheid.

Voor de goede orde: ik wil niet het interventieparadigma op zichzelf in een kwaad daglicht stellen. In heel wat situaties moet deskundig en doelbewust worden ingegrepen. Ik zou die 'technische' en vakkundige kant niet willen miskennen. Het is zeker ook een kwestie van het juiste medicijn en

het vakkundig aanbrenge van een infuus of iemand verschonen. Liefde is niet altijd het meest adequate antwoord. De misvatting is alleen dat met interventie alles en het voornaamste over zorg zou zijn gezegd. Dat klopt niet, want aandachtige betrokkenheid en kwalitatief goede relaties zijn evenzeer nodig, geen extraatjes. Baart heeft voorgesteld om naast zorg als interventie ook zorg als presentie te doordenken. Het draait dan om een als professionele houding aan te leren manier van erbij blijven, en naderbij komen. Vooral in situaties van onverhelpbaar lijden is dat belangrijk. Zeg maar in alle gevallen waarin er niets is te verhelpen, genezen of op te lossen: bij chronisch lijden en bij verlies. Het op elkaar stapelen van interventies door allemaal verschillende deskundigen helpt dan niet. Iemand geldt dan als 'uitbehandeld'. Vanuit interventie gedacht ja, maar niet vanuit presentie gedacht. Want de kern van zulk lijden is dat iemand wordt verlaten door anderen. Zorg als presentie wil zeggen: het isolement doorbreken. Maar eigenlijk moet je dit in een groter perspectief zien. Nu schuiven we alles af op de professionals, die moeten dat maar namens ons allen doen, terwijl de rest van de samenleving zich met leukere of zogenaamd belangrijker zaken bezighoudt. Het vangnet voor mensen die lijden zou uitgestrekter moeten zijn; humaniseren van de zorgcultuur betekent ook: werken aan een samenleving waar meer onderlinge verbondenheid bestaat. Toch ben ik niet pessimistisch...

*Dat is interessant! Aan de ene kant klinkt uit uw verhaal de teloorgang van de zorgethiek van de caritas, verdrongen door de taal van recht en markt. En inderdaad, deze dominantie lijkt alleen maar groter te worden. Zie bijvoorbeeld de beweging richting vraagsturing en het persoons-*

*gebonden budget of het gegeven dat men tegenwoordig in de thuiszorg al wordt afgerekend op minuten. Er is veel stil verzet, vervreemding en afstandelijke zorg. Toch toont u in uw verhalen ook een andere positieve kant. Zijn er mogelijkheden tot verandering? Bent u daar misschien zelfs optimistisch over?*

VAN HEIJST Ja, ik ben optimistisch want het onbehagen is groot. Ik zie dat als motor voor verandering, want achter het onbehagen zit een intuïtie over het goede. Die goede wil en positieve waarde onder woorden brengen is essentieel. Voor een zinvol leven is betrokkenheid bij anderen nodig. Veel professionals in de zorg voelen dat haarscherp aan. Jammer is alleen dat het hen tijdens hun beroepsopleiding wordt afgeleerd. Want distantie geldt als de juiste beroepshouding, je moet je niet teveel inlaten met de ander.

*Omdat je anders vervalt in het Moeder Teresasyndroom, zoals beschreven in het boek van Paula Lampe?*

VAN HEIJST Moeder Teresa is voor Lampe, zelf jarenlang werkzaam als verpleegkundige, het prototype van ziekelijke zelfopoffering. Vandaar de aanduiding 'syndroom'. Ik vind het volkomen terecht dat zorgverleners zichzelf niet uit het oog verliezen. Het gaat echter veel te ver liefde en betrokken-

*Willekeur, vernedering  
en wreedheid hebben  
de gedaante aangenomen  
van de afwezige mens*

heid te 'demoniseren'. Lampe pleit voor een simplistisch assertief opkomen voor jezelf als zorgverlener. Je moet vooral een eigen 'levensproject' hebben zegt Lampe en dat niet in je werk zoeken. Alsof het verlangen om te helpen en de wens om het welzijn van anderen te verbeteren per definitie verdacht is! Het gaat er mijns inziens om dat je helderheid hebt over je drijfveren: iemand moet weten of je werkelijk genereus iets te geven hebt, dan wel dat je wordt gedreven door eigen behoefte en verkapt iets wil komen 'halen'. Dat laatste is ongezond, zeg ik met Lampe, het eerste niet.

#### MACHT EN ZORG

*Zorg heeft toch mogelijk ook negatieve kanten, in termen van bemoeizucht en macht?*

VAN HEIJST Ja die werkelijkheid moet je ook zien. In mijn boek *Liefdewerk* besteed ik daar uitgebreid aandacht aan, juist omdat het beeld van de oude liefdadigheid hierdoor in sterke mate is gekleurd. Toch zijn er redenen het stereotiepe beeld van de caritas van religieuzen als willekeurig, vernederd en uiteindelijk vooral gericht op het heil van de 'gever', te doorbreken.

Dit beeld van het verleden maakt ons bovendien blind voor wat er vandaag de dag speelt. Willekeur, vernedering en wreedheid hebben een andere gedaante aangenomen, maar bestaan nog steeds. Nu niet in de vorm van te intensieve bemoeienis, ofwel de opdringerige mens, maar in het tegenovergestelde ervan, ofwel de afwezige mens. Tegenwoordige wreedheid manifesteert zich in het niet kunnen bereiken van een verantwoordelijke, in het verdwalen tussen instanties en diensten, zoekgeraakte dossiers, uitgestelde besprekingen, geen antwoord op brieven, mails of telefoontje, verwarring

over wie wat zou doen, of het leuren met patiënten voor wie nergens plaats is. Ook dat is ontmenselijkend en wreed, maar op een andere wijze dan voorheen.

#### HET VERPLEEGHUIS ALS PRULLENBAK VAN DE SAMENLEVING

*De grenzen van het huidige denkmodel komen in zicht?*

VAN HEIJST Ja, het zal zichzelf opblazen. We zien de vraag om zorg almaar toenemen, dat betekent almaar meer interventies, meer behandelingen, meer van hetzelfde, totdat het onbetaalbaar wordt. Er zullen steeds meer onverhelpbare situaties van lijden en eenzaamheid voorkomen en mensen zullen hun klachten blijven herhalen, omdat 'het' standaardantwoord van de interventie niet voldoet. Ik heb laatst een documentaire gezien over depressie in het verpleeghuis. Het enige antwoord was nog meer 'interventietechniek': het geven van antidepressiva. Om triest van te worden, want hier speelde zo duidelijk een zingevingsvraag: de ouderen deden er voor niemand meer toe, ze telden niet meer mee. Dat los je toch met pillen niet menswaardig op?

*Dan kom je gemakkelijk bij de volgende vraag. Kunnen wij deze situaties nog wel aan? Zijn demente bejaarden bijvoorbeeld nog wel relevant? Nog wel financieel betaalbaar? Zijn zij niet in meervoudig opzicht tot een last geworden?*

VAN HEIJST De situatie is zorgwekkend. Ik zie twee groepen mensen die zich wel om deze 'afgeschreven' groepen bekommeren, de naasten en de zorgprofessionals. De principiële vraag is of hier ook geen morele vraag ligt voor de rest van de samenleving. Is wat we doen geen

afschuifstelsel? Veel wordt afgewenteld op overbelaste en ondergewaardeerde professionals. Maar we zijn toch met elkaar de samenleving? Als de mate van beschaving wordt gerelateerd aan hoe de samenleving omgaat met de meest kwetsbaren, dan bestaat er dringende behoefte aan een publiekelijke opwaardering van zorgen door mensen vroeger en nu. Welk werk verdient aanzien en eer? Dan bedoel ik niet met het loonstrookje wapperen. Er zou een zorgcultuur moeten komen waarin we met zijn allen eer betonen aan hen die in ons aller naam zorgen, want dat is wat professionals in feite doen. En dan mogen ze van mij ook materieel beter worden beloond.

#### TE WEINIG MACHIAVELLI

*Maar hoe bereik je de beoogde cultuuromslag? Daar is meer voor nodig dan goede wil. Wachten tot de omslag vanzelf komt zal ook niet helpen, daarvoor zijn de dominante machten te sterk. Staan de materiële machtsverhoudingen juist geen veranderingen in het denken, in de cultuur in de weg?*

VAN HEIJST Ik voel een zekere onmacht bij de vraag hoe zo'n cultuuromslag is te realiseren. Ik wou dat ik het wist. Je kunt het niet van bovenaf regelen, maar je moet aansluiten bij wat al gebeurt in vrijwilligerswerk, rond vriendendiensten voor psychiatrische patiënten, het buddydiensten, in de hospices. Ook geloof ik in het mobiliseren van het onbehagen op de werkvloer. Het is eigenlijk jammer dat ik te weinig beleidswetenschapper ben. Ik voel de onmacht van de ethicus. Wij moeten ook bij Machiavelli in de leer: inzicht in machtsvorming en hoe je verandering kunt afdwingen. Om de zorgcultuur te veranderen en de onvrede een stem te geven, heb je ook visie nodig

op de economie van de zorg, op politiek en bestuur. Weten wat je moet doen om je doel te bereiken. Daarvoor moet je een kritische massa aan ontevreden mobiliseren. Dat gaat inderdaad niet alleen met goede wil.

*Het gaat om het binden van sleutelfiguren in de zorgsector en in de politiek?*

VAN HEIJST Ja, ook dat. Vakbonden alleen zijn ook geen goede vertegenwoordigers meer. Zij reageren nog veelal vanuit oude reflexen. Bij de emancipatie en de herwaardering van de zorgarbeid gaat het niet alleen maar over achterstelling in termen van betaling. Het gaat evenzeer om niet materiële kanten van de arbeid, de condities waaronder iemand kan en wil werken. Zorgwerkers hebben daar zelf heel duidelijke opvattingen over — daar zou meer naar moeten worden geluisterd! Waar het de maatschappelijke relevantie van de ethiek aangaat: daarover wordt te weinig gereflecteerd. Wetenschap is een in zichzelf gekeerd bedrijf geworden. Je wordt voornamelijk afgerekend op het aantal publicaties in internationale toptijdschriften, niet op je bijdrage aan het maatschappelijk en politiek debat. Misschien zouden ethici die taak meer moeten opeisen door zich nadrukkelijker te poneren.

#### SPIRITUALITEIT ALS BRON VAN VERLANGEN

*Nog iets bij wijze van slot?*

VAN HEIJST De rol van spiritualiteit blijft bij dit alles belangrijk. Je moet mensen rechten geven en op dat vlak is er veel afdwingbaar en opeisbaar. Maar aandacht, zorg en compassie kun je niet afdwingen.



Daar zijn idealen voor nodig, die boven de eigen zelfverwerkelijking uitstijgen. Idealen als een wenkend perspectief. Spiritualiteit is dat wat de dromen voedt, dat wat het verlangen levend houdt. Humaniseren van de

zorgcultuur is daarom meer dan een kwestie van nieuw beleid en andere maatregelen. Het ligt op een dieper niveau. Voor mij gaat het uiteindelijk om doorleefde spiritualiteit, zeg maar: liefde die te doen is.

*Dit interview is een licht geactualiseerde versie van: 'Eerherstel voor liefdewerk. CDV in gesprek met Annelies van Heijst' in: Verheffende Stemmen, zomernummer CDV 2003, p.200-209.*

#### Literatuur

Annelies van Heijst, *Verlangen naar de Val.*

*Zelfverlies en autonomie in hermeneutiek en ethiek.* Kok Agora: Kampen, 1992.

Annelies van Heijst, *Leesbaar lichaam. Verhalen van lijden bij Blaman en Dorrestein.* Kok Agora: Kampen 1993.

Annelies van Heijst, *Liefdewerk. Een herwaardering van de caritas bij de Arme Zusters van het Goddelijk Kind sinds 1852.* Verloren: Hilversum, 2002

Annelies van Heijst, *Menslievende zorg. Een zorg-ethische kijk op professionaliteit.* Klement: Kampen 2005.

## Een ‘derde weg’ voor de sociaal-culturele professies

*Gemeten aan de norm van de klassieke professies, is de professionaliseringsgraad van de sociaal-culturele professies uiterst laag. Welke strategie voor versterking van deze beroepsgroep is kansrijk? Klassieke professionalisering naar het voorbeeld van de arts en de advocaat is niet haalbaar, maar deprofessionalisering is niet aanvaardbaar. Is er een ‘derde weg’?*

.....  
*door Marcel Spierts*  
 .....

Docent en onderzoeker bij de opleidingen CMV van de Haagse Hogeschool en de Hogeschool van Amsterdam

DE POSITIE VAN PROFESSIONALS in zorg, welzijn en educatie staat onder druk. Ze worden van verschillende kanten met hogere eisen geconfronteerd, waardoor hun vrije ruimte in het gedrang komt. Zo ziet Freidson (2001) een oprukkende marktlogica, waarbij burgers zich opstellen als mondige en veeleisende consumenten die weinig boodschap hebben aan de overwegingen en afwegingen die professionals vanuit hun beroepsstandaarden geneigd zijn te maken. Daarnaast confronteren ook bestuurders, ambtenaren en managers de professionals voortdurend met hogere eisen die weinig met het werk zelf van doen hebben. De standaardisering en de protocollisering die het gevolg zijn van de bureaucratische logica beperken eveneens de professionele ruimte.

Over de mate waarin de ruimte van professionals om te oordelen in het gedrang komt, lopen de meningen uiteen. Jordan (2001) voorziet dat sociale professionals in de nabije toekomst geen professioneel oordeel meer mogen vellen. In plaats daarvan zullen ze dienstbaar moeten zijn aan overheidsrichtlijnen en beleid, aanwijzingen uit onderzoek en bevelen van het management. Op die manier worden beroepsbeoefenaren uitvoerders in plaats van professionals. In Nederland komt ook Tonkens (2003) tot de slotsom dat professionals zich in een pijnlijke spagaat bevinden tussen veeleisende burgers en bazige managers. Uit ander onderzoek komt naar

voren dat beleidsontwikkelingen zoals accountability, marktwerking en vraaggericht werken, nog geen dwingende betekenis hebben voor de praktijk van sociale professionals. De overheid wil wel graag de touwtjes aantrekken door verantwoording te eisen en met marktwerking te dreigen, maar ze weet nog niet precies waartoe dat moet leiden. Bovendien lijkt het in sommige delen van de sociale sector — bijvoorbeeld het opbouwwerk — wel mee te vallen met het opjagende en bazige gedrag van managers. Doordat ze vaak uit de praktijk komen, weten ze dat de vrije ruimte voor professionals niet onbelangrijk is. Niet zelden proberen ze die juist te beschermen. Ook voor mondige burgers hebben sociale professionals doorgaans niet zo'n schrik. Integendeel, het bevorderen van de *empowerment* van burgers rekenen zij immers tot één van hun belangrijkste opdrachten.<sup>1</sup>

#### POLITIEKE EN PUBLIEKE CONSENSUS

Al verkeren sociale professionals dan niet constant in een pijnlijke spagaat, reden voor onbezorgdheid is er allerminst. De positie van sociale professionals blijft kwetsbaar. In veel gevallen zijn ze afhankelijk van de politieke en publieke consensus over de noodzaak van interventies. Voor de gedachte dat tegenover de uitdijende invloedssfeer van de logica's van markt en bureaucratie, de logica van professionalisme versterking behoeft, is vrij veel steun. Dat geldt binnen de sectoren zorg, welzijn en educatie ook voor de beroepen waarop in deze bijdrage de focus is gericht: de sociaal-culturele professies. Onder sociaal-culturele professies worden hier beroepen

*Het wantrouwen van  
de buitenwacht vertaalt zich  
in een lage beroepstrots*

verstaan als opbouwwerker, sociaal-cultureel werker, jongerenwerker en educatief werker. Deze beroepen delen een geschiedenis van ruim een eeuw als het gaat om hun wortels, hun status, de wijze waarop de opleiding tot deze beroepen

gestalte kreeg, de wijze waarop hun activiteiten zich onderscheidten van de activiteiten van leken, enz. In de actuele situatie hebben deze beroepen gemeen dat ze zich ten doel stellen actief burgerschap te bevorderen. Daarbij richten ze zich in het bijzonder op de emancipatie en participatie van kwetsbare burgers en ondersteunen ze deze burgers bij de ontwikkeling van hun competenties. De beroepen delen ook dat ze in de publieke opinie op weinig instemming kunnen rekenen en laag worden gewaardeerd. Professionals krijgen in het openbaar zelden de handen op elkaar voor hun inspanningen; hun professionaliteit is niet zelden omstreden.

Het wantrouwen van de buitenwacht vertaalt zich op zijn beurt in een lage beroepstrots en een gebrekkig zelfvertrouwen. Wat zijn de historische achtergronden van deze omstrede professionaliteit?

#### PROFESSIONALISEREN MET DE HANDREM EROP

Hoewel de afzonderlijke sociaal-culturele beroepen hun eigen herkomstlijnen hebben, kenmerkt hun geschiedenis zich door een groot aantal overeenkomsten. In de eerste fase — het eind van de negentiende eeuw en de eerste helft van de twintigste eeuw — was van professionalisering nauwelijks sprake. Maatschappelijke erkenning, gedegen beroepsopleidingen en wetenschappelijke onderbouwing van de sociaal-culturele beroepen ontbraken nagenoeg. Er werd wel geëxperimenteerd met methodische nieuwigheden als groepswork en met werkvormen die later als *community development* werden aangeduid, maar liefde voor het werk was belangrijker dan een uitgewerkte methodische benadering.

#### 'Open beroep'

Ondanks de gestage uitbreiding van het werk na de Tweede Wereldoorlog bleef het proces van professionalisering uiterst traag en moeizaam verlopen. Het werk draaide lange tijd voor een aanzienlijk deel op de inspanning van vrijwilligers. Dat feit, gecombineerd met het grote verloop onder vrijwilligers en beroepskrachten, maakte het werk uiterst kwetsbaar. Pas in de loop van de jaren zestig kreeg de professionalisering een impuls. Dat kwam vooral doordat de overheid steeds vaker opleidingseisen ging stellen als voorwaarde voor het in dienst nemen van beroepskrachten. Mede als gevolg daarvan nam ook de interesse voor de opleidingen toe en gingen de nieuwe hogere beroepsopleidingen 'cultureel werk' (de overkoepelende term voor club- en buurthuiswerk, vormingswerk en opbouwwerk) in de loop van de jaren zestig grotere aantallen afgestudeerden afleveren. Een gevolg van de toegenomen opleidingsgraad was dat de beroepskrachten in de loop van de jaren zestig steeds verder af kwamen te staan van de zuilen en hun koepels, die aanvankelijk hun natuurlijke achterban vormden. Toen de ontzuiling doorzette, versterkte dat weliswaar de positie van de professionals aanzienlijk, maar dat vertaalde zich niet in een sterke professionalisering. Het bereiken van de status van de klassieke professies werd ook niet als een aantrekkelijk einddoel gezien. Zowel de geschiedenis als de aard van het cultureel werk vereiste een specifieke vorm van professionalisering. Dit kwam vooral tot uitdrukking in de notie van het 'open beroep'. Een 'open beroep' hield in de ogen van de pleitbezorgers weliswaar niet in dat er geen duidelijke deskundigheidseisen moesten worden gefor-

muleerd. Het werk kon echter niet volstaan met één soort taakopvatting, met één type kennis en vaardigheid.<sup>2</sup> De claim om cultureel werk als een exclusief domein van bevoegdheid en deskundigheid te beschouwen werd daarmee de facto losgelaten. Zo bevonden de sociaal-culturele professies zich halverwege de jaren zeventig in de paradoxale situatie dat ze — in een verslechterend economisch klimaat — nog moeizaam de politieke steun voor een late professionalisering moesten zien te verwerven en die professionalisering op grond van de eigen uitgangspunten van het 'open beroep', tegelijk moesten relativeren en problematiseren.<sup>3</sup>

### *In het hart geraakt*

De kwetsbaarheid van de sociaal-culturele professies kwam rond 1980 pregnant aan het licht met de kritiek van de Amsterdamse filosoof /andragoloog Achterhuis. Deze betoogde, in navolging van onder meer Illich, dat welzijnswerkers de scheppers van de welzijnsnood waren. Au fond waren hun interventies zelfs schadelijk. Autonomie en ontplooiing konden in de ogen van Achterhuis alleen via zelfhulp en zelfkennis dichterbij komen. Dat leek verdacht veel op het geloofsartikel van veel sociaal-culturele professionals: de 'natuurlijke, echte mens' als hoogste goed. Daarmee raakte Achterhuis hen in het hart. Achterhuis voedde met zijn kritiek ook de antistemming tegen professionalisering. Een weerwoord op die kritiek bleek niet eenvoudig.

De kritiek van Achterhuis bleek koren op de molen van de politici die zich in de jaren tachtig opwierpen als hervormers van de verzorgingsstaat. Welzijn vormde daarbij het mikpunt bij uitstek, simpelweg omdat van rechts tot links de gedachte had postgevat dat de vele welzijnsvoorzienin-

*De gemeenten zagen  
het liefst eerst het management  
professionaliseren*

gen, en zeker ook de welzijnsprofessionals, bijdroegen aan afhankelijkheid en zelfs aan on-welzijn. Deze ideologische kritiek, gevoegd bij de economische tegenwind, leidde in de loop van de jaren tachtig tot forse bezuinigingen en herstructu-

reringen. Met de decentralisatie van het welzijnswerk verdween het grootste deel van de landelijke aandacht voor professionalisering. De nieuwe machthebbers — de gemeenten — zagen het liefst eerst het management professionaliseren, zodat ze volwaardige gesprekspartners hadden bij het 'wegzetten' van de subsidies.

De verzakelijking in de jaren tachtig vroeg een reactie van professionals. Na een decennium van deprofessionaliseren werd het tijd om te reprofessionaliseren. Sommigen interpreteerden de nieuwe zakelijkheid

als een gebrek aan duidelijkheid rondom de beroepsuitoefening. Het antwoord zochten ze in beroepsprofielen, waarin de 'harde kern' van het beroep 'zakelijk en concreet' kon worden omschreven. Anderen pleitten voor een inhoudelijke verdieping van de beroepsuitoefening en meer aandacht voor de conjunctuurgevoeligheid (zowel politiek als economisch) van het werk. De gevolgen van de kritiek van Achterhuis en de daarop volgende verzakelijking, zijn nog steeds voelbaar. De sociaal-culturele professionals hebben nauwelijks geageerd tegen de toenemende afhankelijkheid van subsidieverstrekkers, opdrachtgevers en managers. Ze zijn niet erg geneigd hun professionele identiteit met de nodige trots en verve uit te dragen.

#### *Professionaliseringsgraad*

Freidson (2001) hanteert vijf dimensies om de professionaliseringsgraad van beroepen te beoordelen. Op grond daarvan kan de stand van de sociaal-culturele beroepen als volgt worden getypeerd:

\* *Body of knowledge and skills* Er zijn wel aanzetten tot kennisontwikkeling, maar van een door onderzoek verkregen eigen geheel van overdraagbare theoretische kennis en een bijbehorende set van methodische concepten, is geen sprake. Weliswaar vindt er in de jaren zestig en zeventig enige reflectie plaats vanuit de sociale wetenschappen (vooral de pedagogie en andragologie), maar het blijft bij incidentele pogingen, bang als men is om zich 'uit te leveren' aan de praktijk. Bijgevolg is er ook geen krachtige claim van een eigen deskundigheidsdomein, in de zin van een unieke deskundigheid die voorbehouden is aan de eigen beroepsgroep.

\* *Arbeidsdeling* Sociaal-culturele professionals zijn niet in de positie zelf te bepalen wat precies moet worden gedaan. Aanvankelijk zagen vooral de zuilen erop toe dat het werk op een goede manier werd uitgevoerd, later bepaalden overheid en managers dat. Dat het beroep vanuit het vrijwilligerswerk is ontwikkeld, heeft niet bijgedragen aan de status ervan. Professionals hebben ook weinig invloed op het vaststellen van kwaliteitsstandaarden voor het werk.

\* *Arbeidsmarkt* Controle op toegang tot de arbeidsmarkt bezit de beroepsgroep evenmin. In principe kan iedereen zich sociaal-cultureel werker, jongerenwerker of opbouwwerker noemen. Er bestaan geen wettelijke regelingen op dat gebied. Formele erkenning, titelbescherming en registratie ontbreken nagenoeg. Sterker nog, van binnenuit wordt zo'n beschermde positie ook niet nagestreefd. Het pleidooi voor een 'open beroep' vormt een rode draad in de geschiedenis van de professionalisering van de sociaal-culturele professies. Pièce de résistance van de gedachte van het open beroep is dat de toegang tot de sociaal-culturele professies

veelsoortig moet zijn. De toegang is niet zoals bij zoveel andere professies gebonden aan één type opleiding.

\* *Opleiding en training* De beroepsbeoefenaren hebben evenmin via beroepsverenigingen controle op de toegang tot de beroepsopleidingen of op de inhoud van het curriculum. Hetzelfde geldt voor bij- en nascholing. Een samenhangend stelsel van bij- en nascholing en daaraan gekoppelde certificering is niet voorhanden, laat staan dat de beroepsbeoefenaren daarover via beroepsverenigingen controle hebben.

\* *Beroepsideologie* Sociaal-culturele professionals werken via subsidies en fondsen aan doelen die steeds weer een politieke, of zelfs morele afweging vragen. Als de legitimiteit van de doelen wegvalt, kan de subsidiekraan eenvoudigweg worden dichtgedraaid. Beroepsideologie en beroepsidentiteit zijn mede daardoor sterk afhankelijk van de omgeving. Standaarden en normen over 'goed professioneel handelen' zijn niet vastgelegd. Alleen opbouwwerkers beschikken over een beroepscode, met uitspraken over een aantal beroepsethische kwesties, maar ook aan het niet naleven van deze beroepscode zijn geen sancties verbonden.

#### PROFESSIONALISERINGSTRATEGIE

Gemeten aan de norm van de klassieke professies is de professionaliseringsgraad van de sociaal-culturele professies uiterst laag. Welke consequentie moeten we nu aan deze lage professionaliseringsgraad verbinden? Sommigen opteren voor het niet langer aanmerken van zulke beroepsbeoefenaren als professionals, maar als uitvoerders. Doordat sociaal-cultureel werkers, opbouwwerkers, jongerenwerkers en educatief werkers niet over een academisch gelegitimeerd fonds van kennis beschikken, geen machtige beroepsverenigingen kennen, de toegang tot hun beroepsgroep niet zelf kunnen reguleren en nauwelijks als vrij beroep, maar vrijwel uitsluitend in loondienst kunnen opereren, zijn ze per definitie sterk afhankelijk van managers.<sup>4</sup> De omgekeerde strategie bestaat eruit een professionaliseringsproces in gang te zetten, waarmee het beroep meer erkenning en macht kan verwerven. Dat kan door beter te voldoen aan de kenmerken die zijn afgeleid van hoog geprofessionaliseerde beroepen als arts en advocaat. Zo gauw een beroep beter aan deze kenmerken voldoet, is het beter afgeschermd van andere beroepen. Het is duidelijk wie het beroep mogen uitoefenen en welke eisen aan hen kunnen worden gesteld. Voor de sociaal-culturele professies is geen van beide opties aantrekkelijk. Tegen de optie van deprofessionaliseren pleit de complexe maatschappelijke problematiek waarmee sociaal-culturele professionals hebben te maken. Het bereiken van de moeilijkste groepen, het optreden als *in between* en het

vormgeven aan coproductenschap van burgers vereist juist een hoogwaardige professionele kwaliteit. De andere optie bergt het gevaar in zich van een al te rigide professionalisering, met het risico dat professionals activiteiten van burgers gaan overnemen en minder aansluiten bij door burgers ervaren problemen en uitdagingen in het alledaagse bestaan. Behalve dat dit haaks staat op de notie van het ‘open beroep’, heeft de wens tot klassieke professie uit te groeien, ook het gevaar dat de blik zich uitsluitend naar binnen richt en er te weinig oog is voor het grensverkeer tussen professie en samenleving. Vragen over wat de buitenwacht, de politiek, het algemene publiek, van sociaal-culturele professionals mogen verwachten, en hoe, en misschien wel vooral in hoeverre zij aan die verwachtingen kunnen voldoen, komen dan te weinig aan bod.<sup>5</sup>

De vraag is of er een derde weg voor de sociaal-culturele professies mogelijk is en hoe die er dan uit zou kunnen zien? Etzioni (1969) zag voor ‘semi-professies’ als de sociale professies een apart maatschappelijk veld weggelegd. Behalve de sociale professies rekende hij bijvoorbeeld ook onderwijzers en verpleegkundigen tot de semi-professies. Bij de kenmerken die Etzioni aan deze semi-professies toekende, betrof het evenwel telkens ‘nog-niet-kenmerken’. In vergelijking met de klassieke professies beschikken deze beroepen in de ogen van Etzioni over minder status, kortere opleiding, minder ver ontwikkelde specialistische kennis, geringere autonomie en minder nadruk op het vertrouwelijke karakter van hun arbeid. ‘Semi’ betekent in dit geval dus feitelijk ‘onaf’, ‘onvolkomen’ en ‘onvoltooid’. Afgezien van de negatieve connotatie die de benaming ‘semi-professie’ oproept, vormen de klassieke professies hier dus nog steeds het ijkpunt en blijft het streven hetzelfde als dat van de professionaliserings-optie. Van een ‘derde weg’ is dus bij nader inzien geen sprake.

#### *Volwaardige professies: van de nood een deugd maken*

In hoeverre is er voor de sociaal-culturele professies een derde weg mogelijk waarbij ze zich niet op grond van hun vermeende zwakheden, maar juist op basis van hun kracht en eigenheid tot volwaardige professies kunnen ontwikkelen? De sociaal-culturele professies wordt vaak vaagheid en diffuusheid aangewreven. Voor buitenstaanders is onduidelijk wat deze beroepen nu precies inhouden, in tegenstelling tot bijvoorbeeld beroepen als verpleegkundige of onderwijzer. De verklaring daarvoor ligt voor een groot deel in de verbinding van de sociaal-culturele professies met het alledaagse en in het feit dat het per definitie om conjunctuurgevoelige professies gaat. Dat heeft ingrijpende consequenties voor het handelen van sociaal-culturele professionals.



De verbinding met het alledaagse maakt dat sociaal-culturele professionals overal kunnen opduiken. In vergelijking met bijvoorbeeld verpleegkundigen en onderwijzers is de ordening van de ruimte minder eenduidig. Dat geldt zeker voor de sociaal-culturele professional die *outrereaching* werkt, maar ook voor de professional die vanuit een accommodatie werkt, is het gebruik van ruimte anders dan in het geval van klaslokaal of ziekenzaal.

Voor de ordening van tijd geldt in zekere zin hetzelfde. De sociaal-culturele professional is minder gebonden aan vaste tijden, tenzij het een cursus of een activiteit betreft, maar die kennen meestal een beperkte doorlooptijd.

Ook de sociale ordening is diffuser. In het geval van verpleegkundige en patiënt of onderwijzer en leerling, is de sociale relatie tussen beiden tamelijk precies afgebakend en geregeld, bij sociaal-culturele professionals en gebruikers ligt dat doorgaans veel meer open. Er is ook sprake van verschillende graden van betrokkenheid, variërend van vrijwilliger tot een eenvoudige afnemer van diensten en allerlei vormen van coproductieschap die daar tussenin liggen.

Een vierde aspect waarin de vaagheid en diffuusheid tot uitdrukking komt, betreft de inhoudelijke ordening en de doelen die worden gesteld. In het onderwijs bijvoorbeeld liggen die doelen in grote lijnen vast in de vorm van eindtermen. De inhoudelijke ordening van het schoolleven wordt daarvan meer of minder rechtstreeks afgeleid. Inhoud en doelen bij de sociaal-culturele professies worden per definitie sterk bepaald door de politieke en maatschappelijke conjunctuur. Zo is het beroep vaak afhankelijk van anderen (politiek en bestuurders, andere financiers) die de maatschappelijke agenda bepalen.

Een vijfde aspect heeft te maken met de aard van de dienstverlening. Bij de dienstverlening van sociaal-culturele professionals is nooit sprake van een eenduidige vraag, noch van een eenduidig aanbod. Wat gevraagd en geboden wordt is altijd onderwerp van veelvoudige interpretaties. Gebruikers weten zelden wat zij precies willen en professionals moeten zich voortdurend inspannen om hun eigen intenties te leren kennen en erachter te komen wat de problemen en behoeften van gebruikers zijn. Vraag en aanbod zijn altijd op verschillende manieren 'bemiddeld'. Dit vraagt om normatieve keuzen, waarbij het zelden of nooit mogelijk is heldere antwoorden op heldere vragen te formuleren.<sup>6</sup>

Aan deze kenmerken van het werk van sociaal-culturele professionals kleven onmiskenbaar nadelen, zoals het beeld van vaagheid en diffuusheid dat het oproept bij de buitenwacht. Het werk is ook sterk afhankelijk

van derden en van de context, het vraagt om een permanent debat over de doelstellingen die ermee zijn verbonden. Dat heeft ongetwijfeld invloed op de beroepsidentiteit en de herkenbaarheid van de sociaal-culturele professies, maar er zit ook een keerzijde aan. Dat de sociaal-culturele professies doorgaans *on line* zijn met de maatschappelijke actualiteit, biedt natuurlijk ook veel voordelen. De gevoeligheid voor de actualiteit, gekoppeld aan de flexibele manier waarop ze ordeningen van ruimte, tijd en sociale relaties hanteren, maakt ze in tal van opzichten uiterst wendbaar. Sociaal-culturele professionals fungeren niet zelden als aanjagers van vernieuwingen. Daarin schuilt juist de kracht en de eigenheid van de sociaal-culturele professies. In complexe en onvoorziene situaties, waarin creatieve interventies worden gevraagd, kan hen dat een aanzienlijke voorsprong geven.

#### BOUWSTENEN VOOR EEN DERDE WEG

Welke stappen kunnen we bij een professionaliseringsstrategie onderscheiden en aan welke condities moet worden voldaan? Om te beginnen is het van belang vast te stellen dat de vijf dimensies die Freidson onderscheidt bij de logica van professionalisme, voor de sociaal-culturele professies een verschillend gewicht hebben. De dimensies ‘arbeidsdeling’ en ‘arbeidsmarkt’ zijn voor de sociaal-culturele professies van ondergeschikt belang. Een professionaliseringsstrategie die eenzijdig inzet op beroepsgroepvorming, om zo greep te krijgen op de arbeidsdeling en de arbeidsmarkt, zet weinig zoden aan de dijk. Het kan zelfs negatief uitpakken om als beroep op zo’n manier erkenning, status en macht na te jagen.

Een andere strategie is om te mikken op ‘professionele ontwikkeling’. Daarbij staat het verbeteren van de kwaliteit van het werk door het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en houdingen van professionals centraal.<sup>7</sup> Het doel hiervan is deskundigheid op peil te houden en blijvend te verbeteren.

*De vraag is hoe professionals hun praktijkkennis kunnen verdiepen en verbeteren*

Door haar focus op leren, biedt zo’n strategie betere mogelijkheden om aan te sluiten bij de dagelijkse werkpraktijk van sociaal-culturele professionals. Maar ze kent ook haar grenzen en beperkingen.

De diversiteit aan verschijningsvormen en praktijken die de sociaal-culturele professies te zien geven, staat per definitie op gespannen voet met een ‘omvattende’ professionaliseringsstrategie. Een andere beperking vormt de kwetsbare positie waarin sociaal-culturele professionals momenteel verkeren. Wie verwacht dat ze in hun eigen *empowerment* kunnen voorzien, heeft vermoedelijk buiten Baron van

Münchhausen gerekend. De kans van slagen van een 'autonome' professionele ontwikkeling is gering. De vraag is hoe sociaal-culturele professionals allianties kunnen sluiten om professionele ontwikkeling meer kans te geven. Aan het slot van dit betoog worden daartoe mogelijke allianties met wetenschappers/onderzoekers en beleidsmakers beproefd.

#### *Grenzen van reflectie en uitwisseling*

Ervaren professionals weten heel goed wat ze wel of niet moeten doen in bepaalde situaties. Het is echter veel moeilijker voor ze om aan te geven wat ze nu precies doen en waarom. De praktijkkennis waarover ze beschikken is vooral impliciete kennis (*tacit knowledge*). Het gevaar van praktijkkennis is dat deze kennis, door het impliciete en persoonsgebonden karakter, leidt tot routinematig handelen. Hoewel routines noodzakelijk zijn voor professionals om in complexe situaties te handelen, mag dat er niet toe leiden dat ze in nieuwe situaties uitsluitend vertrouwen op datgene wat goed werkte in het verleden. De ontwikkeling van praktijkkennis komt dan stil te staan.

De vraag is hoe professionals hun impliciete en persoonsgebonden praktijkkennis toegankelijk kunnen maken, verdiepen en verbeteren. Bij het antwoord op die vraag, wordt vaak verwezen naar concepten als *Reflective Practitioner* en *Communities of Practice*.

Het idee van de *reflective practitioner* is begin jaren tachtig al geïntroduceerd door Donald Schön, maar ondervindt nog steeds veel belangstelling. Schön legt het mechanisme bloot hoe professionals zoeken naar passende oplossingen voor problemen in complexe, unieke praktijksituaties, waarin ze ook nog eens te maken hebben met conflicterende waarden. Door te reflecteren op het eigen handelen en op de strategieën, theorieën en onderliggende normen die in dat handelen besloten liggen, kunnen professionals bijdragen aan de ontwikkeling van praktijkkennis. De inzichten van Schön vinden in de sociale sector vooral toepassing in coaching en supervisie. Dat legt meteen een manco bloot van de *reflective practitioner*. Voor zover reflectie begint bij ervaringen, begint ze doorgaans bij de ervaringen van individuele beroepsbeoefenaren. Reflectie zou zich echter niet moeten beperken tot de individuele beroepsbeoefenaar. Daarnaast is ook de professe en de positie van de professe in de samenleving in het geding en natuurlijk de organisatie waarvan de professional deel uitmaakt. De vraag is hoe de kennis die via 'eenzame' reflectie totstandkomt, productief kan worden gemaakt voor de professe en de organisatie.

*Communities of Practice* (CoP's) bieden ten dele een antwoord op die vraag.<sup>8</sup> Leren en kennisuitwisseling in een CoP zijn sterk verbonden met het alledaagse leren van de professionals en zijn in de handen van de

deelnemers zelf. De collega's die een interesse voor hetzelfde kennisdomein delen, geven vorm aan professioneel beraad. Gezamenlijk reflecteren ze op gebeurtenissen die zich tijdens het werk hebben voorgedaan. Het alledaagse leren op de werkplek wordt op deze manier versterkt. In een CoP verkennen deelnemers de 'echte' problemen en informeren ze elkaar over de ontwikkelingen die zich voordoen op hun vakgebied. Aan CoP's kleeft evenwel het risico dat ze na verloop van tijd een gesloten karakter kunnen krijgen, waardoor ze de ontwikkelde kennis niet uitwisselen met professionals binnen of buiten de organisatie. De winst van het collectieve leren blijft zo beperkt. Een tweede nadeel is dat het informele en flexibele karakter van CoP's ze vaak onzichtbaar maakt voor het management, dat voornamelijk stuurt op formele processen.

#### *Professionele ontwikkeling en kennisontwikkeling*

Concepten als *Reflective Practitioner* en *Communities of Practice* bieden interessante aanknopingspunten voor sociaal-culturele professionals om 'van binnen uit' een bijdrage te leveren aan professionele ontwikkeling. Maar het gevaar van 'in de eigen staart bijten' is niet ondenkbeeldig. Sociaal-culturele professionals moeten daarom opstaan voor invloeden 'van buiten af'. Samenwerking met onderzoekers en wetenschappers is daartoe onontbeerlijk. Kennisontwikkeling en kennisbenutting moeten daarbij niet alleen betrekking hebben op formele kennis via de *body of knowledge and skills*. Er moet vooral oog zijn voor lokale kennis en ervaringskennis van betrokkenen (professionals, vrijwilligers, gebruikers). Onder arbeidssociologen geldt de gouden regel dat de complexiteit van het beroepshandelen hoger is, naarmate het aandeel formele kennis het aandeel alledaagse, praktische en stilzwijgende kennis overtreft.<sup>9</sup> Voor de sociaal-culturele professies valt op die conclusie het nodige af te dingen. Het kunnen combineren van verschillende soorten kennis en kennisbronnen vormt toch juist een teken van de complexiteit van het handelen dat professionals aan de dag moeten leggen?

De nadruk moet daarom niet alleen liggen op het ontwikkelen van formele kennis via de *body of knowledge and skills*. Een interessantere optie is het ontwerpen van trajecten waarbij bestaande praktijkkennis wordt geconfronteerd met wetenschappelijke kennis, en waarin omgekeerd nieuwe wetenschappelijke kennis wordt getoetst op de relevantie ervan voor de professionele praktijk. Dat veronderstelt niet alleen het beter ontsluiten van beschikbare kennis, maar ook het waar mogelijk op elkaar betrekken van *evidence-based practice* en *practice-based evidence*.<sup>10</sup> Dat vraagt echter zowel van wetenschappers als van professionals dat ze geen monopolie op kennis claimen. Het gaat om het zoeken naar betekenisvolle samenhangen

tussen verschillende soorten gegevens, waarbij context-specifieke koppelingen worden gemaakt tussen wetenschappelijke inzichten en lokaal vergaarde praktijkkennis. Dat vraagt ook van professionals dat ze voort-

*Sociaal-culturele professionals moeten meer betrokken raken bij onderzoek en kennisontwikkeling*

durend hun eigen handelen ter discussie stellen en relaties leggen tussen hun eigen praktijkkennis en wetenschappelijke kennis, tussen concrete vragen uit de praktijk en de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek.<sup>11</sup> Van professionals mag worden verwacht dat ze actief op zoek gaan naar kennis over de

effectiviteit van methoden. Voorzover zulke kennis beschikbaar is, moeten ze ervan op de hoogte zijn en bij hun handelen ermee rekening houden.<sup>12</sup> Dat is iets anders dan het klakkeloos opvolgen van eventuele richtlijnen of voorschriften. Van wetenschappers op hun beurt mag worden verwacht dat ze niet langer vasthouden aan de strikte scheiding tussen kennisontwikkeling en beroepspraktijk, en dat ze professionals meer betrekken bij onderzoek.

#### *Erkenning van het gemengde karakter van dienstverlening*

De nadruk op kennisontwikkeling is voor de sociaal-culturele professies om een aantal redenen van belang. De kwaliteit van het werk kan er niet alleen door verbeteren, het biedt ook kansen om de legitimiteit van het werk te versterken. De ruimte voor kennisontwikkeling en daarmee ook voor professionele ontwikkeling wordt binnen de sociale sector momenteel evenwel sterk bepaald door beleidsmakers en managers. Daarbij springen twee zaken in het oog. In de eerste plaats is er momenteel veel aandacht voor de scheiding van verantwoordelijkheden tussen overheden, instellingen, professionals en gebruikers. Beleidstrends zoals marktwerking, keuzevrijheid en vraagsturing spreken aan door hun eenvoud, maar zijn te eenzijdig. Ze miskennen dat de dienstverlening een gemengd karakter heeft, waarbij overheden en instellingen elkaar nodig hebben voor de bepaling en de uitvoering van taken.<sup>13</sup> Dienstverlening komt uiteindelijk tot stand in de interactie tussen professionals en gebruikers. In de tweede plaats zetten beleidsmakers de praktijk momenteel behoorlijk onder druk om effectiever te werken en zich beter te verantwoorden. Ze willen dat interventies veel meer gebaseerd zijn op wat wel en niet blijkt te werken. Het probleem is evenwel dat er voor de sociale sector weinig *evidence-based* methoden beschikbaar zijn.

Als antwoord op de eisen en vragen van beleidsmakers, ontwerpen managers van instellingen onder meer trajecten voor kwaliteitszorg en proberen ze via innovatie al dan niet wetenschappelijk beproefde nieuwe werkwijzen te introduceren. Een essentiële vraag is hoe beleidsmakers, managers en professionals daarbij gezamenlijk kunnen optrekken. Op dit moment zadelen de eisen van de beleidsmakers en de antwoorden van de managers de professionals vaak op met bureaucratische verplichtingen, die de effectiviteit van het werk niet altijd ten goede komen. Betrokkenen kunnen kwaliteitszorg en innovatie echter ook zo inrichten, dat de mogelijkheden die ze bieden voor professionele ontwikkeling, beter worden benut. Daarin schuilt het grote strategische belang van kwaliteitszorg en innovatie.

### *Besluit*

Welke condities zijn tot slot aangewezen om de mogelijkheden voor de ontwikkeling van praktijk, professie en beleid daadwerkelijk te benutten? De eerste conditie is dat het beleid meer onderzoek entameert. Wanneer beleidsmakers vernieuwingstrajecten willen doorzetten, zullen ze daarbinnen veel meer onderzoek moeten faciliteren dan tot op heden gebeurt. Sociaal-culturele professionals moeten meer betrokken raken bij onderzoek en kennisontwikkeling. Niet alleen door meer samen te werken met wetenschappers, maar ook door zelf meer onderzoek – liefst onder begeleiding van diezelfde wetenschappers – te doen.

Een andere conditie is het zoveel mogelijk koppelen van onderzoek, ontwikkeling en innovatie aan actuele maatschappelijke thema's. Ontwikkeling van professie en praktijk verwordt op die manier niet tot abstracties en vaagheden, een euvel waaraan veel beroepsprofielen leiden. Maatschappelijke thema's kunnen op hun beurt een inhoudelijke verdieping krijgen. Instellingen en hun professionals zullen echter ook scherpere keuzes moeten maken bij het vaststellen van thema's en terreinen die voor innovatie in aanmerking komen. Door de populariteit van het lokale en de aantrekkingskracht die daarvan uit gaat naar allerlei spelers – van woningbouwverenigingen en gezondheidszorg tot politie, justitie, sociale dienst, enzovoort – bestaat nogal eens de neiging op teveel paarden tegelijk te willen wedden. Geld, tijd en aandacht raken dreigen dan te zeer versnipperd te raken.

Een derde conditie heeft betrekking op de wijze waarop instellingen en professionals om rekenschap wordt gevraagd. Beleidsmakers moeten het aan professionals overlaten op welke manier ze beschikbare kennis gebruiken, ook wanneer er voor bepaalde interventies wetenschappelijk beproefde kennis beschikbaar is. De taak voor beleidsmakers is vervol-

gens de kosten en baten van de gepleegde interventies met die van andere instellingen te vergelijken. Als de resultaten erg achterblijven, kan men de professionals en hun instellingen daarop aanspreken.

Dat bij de ontwikkeling van professie, praktijk en beleid niet kan worden volstaan met één vorm van sturing, vormt de vierde conditie. Op het ene moment zullen opdrachtgevers en management voor heldere kaders moeten zorgdragen. Op een ander moment verdienen participatieve benaderingen de voorkeur, waarin nadrukkelijk een rol voor professionals, vrijwilligers en gebruikers is weggelegd. In weer andere situaties kan horizontale verantwoording — bijvoorbeeld via benchmarking of visitaties — de aangewezen weg zijn om te leren van de betere praktijken van anderen. Sociaal-culturele professionals moeten tevens de ruimte krijgen om bij te dragen aan de ontwikkeling van professie en praktijk. Dat lukt alleen wanneer organisaties, (vertegenwoordigers van) professionals en financiers afspraken maken over een vast percentage voor ontwikkeling.

De laatste conditie betreft de mogelijkheden voor betrokkenen om te leren. Dat betekent niet alleen dat de werkplek professionals uitnodigt tot leren en reflectie, bijvoorbeeld door tijd en gelegenheid te scheppen om te oefenen met nieuwe vaardigheden en daarbij ondersteuning in de vorm van uitwisseling en feedback te organiseren. Het betekent ook dat beleidsmakers, managers en onderzoekers bereid zijn om met en van professionals te leren.

*Dit artikel is met toestemming van de auteur en uitgeverij Lemma overgenomen uit Sociale Interventie 2005, nr 1.*

#### Literatuur

- Bovens, M. (2003), 'Zelfstandigheid tussen markt en meten'. In: *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, 57, 10, 14-15.
- Etzioni, A. (red.) (1969), *The Semi-Professions and their Organization: Teachers, Nurses, Social Workers*. New York: The Free Press.
- Freidson, E. (2001), *Professionalism, the third logic*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Hajer, R. (1981), *Volwassenenvorming — beleid en democratisering*. Amersfoort: NCVO.
- Hutschemaekers, G. (2002), *Onder professionals*. Nijmegen: SUN.
- Huysman, M. (2003), 'Communities of Practice: naar een tweede generatie kennismangement'. In: R. Bood & M. Coenders (red.) *Communities of Practice: een innovatief perspectief op kenniswerken*. Deventer: Kluwer.
- Jordan, B. (2001), *Social Work and the Third Way. Tough Love as Social Policy*. London: Sage Publications.
- Koenis, S. (1993), *De precaire professionele identiteit van sociaal werkers*. Utrecht: NIZW.

- Kremer, M. & L. Verplanke (2004), *De opbouwwerker als mondige professional*. Den Haag: LCO.
- Kuypers, P. (1993), 'Kwaliteit en zorg'. In: L. Raymakers (red.) *Zorg voor pedagogische kwaliteit*. Assen: NVO.
- Kwakman, K. (1999), *Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan. Studies naar professionaliteit op de werkplek in het voortgezet onderwijs*. Nijmegen.
- Kwakman, K. (2003), *Anders leren, beter werken*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Laan, G. van der (2003), 'De professional als expert in practice-based evidence'. In: *Sociale interventie*, 12, 4, 5-16.
- Laat, M. de & R. Poell (2003), 'Collectief leren op de werkplek: spontane en gestuurde initiatieven bijeenbrengen'. In: R. Bood & M. Coenders (red.) *Communities of Practice: een innovatief perspectief op kenniswerken*. Deventer: Kluwer.
- Roessingh, K. (1970), *Welzijn, cultuur en vormingswerk*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Schön, D. (1983), *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Spierts, M., L. Veldboer, P. Vlaar & F. Peters (2003), 'De professionaliteit gesmoord'. In: *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, 57, 5, 10-15.
- Tonkens, E. (2003), *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking, vraagsturing, professionaliteit in de publieke sector*. Utrecht: NIZW.
- Wenger, E. (1998), *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E., R. McDermott & W. Snyder (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- WRR (2004), *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Yperen, T. (2003), 'Verhoging van de effectiviteit in de jeugdzorg'. In: *Nederlands tijdschrift voor Jeugdzorg*, 6, 290-301.

#### Noten

- 1 Kremer en Verplanke 2004; Spierts e.a. 2003
- 2 Roessingh 1977
- 3 Hajer 1981
- 4 Bovens 2003
- 5 Koenis 1993
- 6 Kuypers 1993
- 7 Kwakman 1999 en 2003
- 8 Wenger 1998; Wenger, McDermott en Snyder 2002; Poell en De Laat 2003; Huysman 2003
- 9 Freidson 2001
- 10 Van der Laan 2003
- 11 Hutschemaekers 2001
- 12 Van Yperen 2003
- 13 WRR 2004



## Goed ambtenaarschap als seculiere roeping

*Te weinig wordt de vraag gesteld welke maatregelen ambtenaren motiveren tot een verantwoorde beroepsuitoefening. Te veel en te vaak zijn maatregelen vooral gericht op het beperken van hun bewegingsruimte. Ambtenaren zullen zich meer betrokken voelen bij het onderwerp integriteit wanneer aansluiting wordt gezocht bij hun eigen morele zorgen, zelfrespect en beroepstrots.*

---

*door Edgar Karssing<sup>1</sup>*

---

Onderzoeker en trainer verbonden aan EIBE / Instituut voor integriteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam beleggen van Nyenrode Business Universiteit

IN DISCUSSIES OVER HET OPENBAAR BESTUUR fungeert integriteit vaak als een crisisbegrip. Hernieuwde aandacht voor integriteit begon de afgelopen jaren meestal na negatieve incidenten als de IRT-enquête, de affaire Peper, de zorgfraude, de hbo-fraude, het sjoemelen met Europese subsidies en de bouwfraude. Na dergelijke incidenten wordt bepleit ‘de touwtjes eens stevig aan te trekken’, als reactie op het klaarblijkelijke moreel verval in het openbaar bestuur. Symptomatisch is dat de meerderheid van de integriteitsnota’s van de minister van Binnenlandse Zaken is verschenen kort na en vaak in reactie op een parlementaire enquête. In Nederland wordt bij problemen in het openbaar bestuur de oplossing vaak gezocht in een nieuwe structuur of het stellen van nieuwe regels.<sup>2</sup>

De nadruk op codes en regelingen roept het beeld op dat integriteit staat voor het beperken van de bewegingsruimte van ambtenaren. Het zijn grensnormen die worden afgedwongen door vormen van toezicht, controle en disciplinaire maatregelen. Er bestaan ook wel meer positief verwoorde definities van integriteit. In *Integriteit van bestuurders bij gemeenten en provincies: een handreiking*, een gezamenlijke publicatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken, het Interprovinciaal Overleg

en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten uit 2001, wordt opgemerkt dat integriteit inhoudt dat de ‘verantwoordelijkheid die met de functie samenhangt wordt aanvaard en dat er de bereidheid is om daarover verantwoording af te leggen’. Vervolgens wordt aangegeven dat zes kernbegrippen bestuurlijke integriteit in een breder perspectief plaatsen: dienstbaarheid, functionaliteit, onafhankelijkheid, openheid, betrouw-

*In discussies over  
het openbaar bestuur  
fungeert integriteit vaak  
als een crisisbegrip*

baarheid en zorgvuldigheid. Deze begrippen worden steeds in 2 à 3 zinnen uitgewerkt. In de modelcode die in de handreiking is opgenomen, wordt integriteit toch weer exclusief gerelateerd aan machtsmisbruik – de negatieve benadering: belangenverstrengeling en aanbesteding, nevenfunc-

ties, vertrouwelijke informatie, aannemen van geschenken, bestuurlijke uitgaven, declaraties, creditcards, gebruik van gemeentelijke en provinciale voorzieningen en reizen buitenland. Ook in de modelgedragscode van de vng uit 2004 ligt de nadruk sterk op machtsmisbruik. Natuurlijk is dit belangrijk. Onvoldoende wordt echter beseft dat een dergelijke vlucht in regels en procedures grote kosten met zich meebrengt.<sup>3</sup> Zo is er sprake van een afnemende arbeidsmoraal wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze als potentiële criminelen worden behandeld. Ook is er vertraging in besluitvormingsprocessen, omdat zelfs voor eenvoudige beslissingen een aantal mensen hun handtekening moet zetten. Daarbij komt dat medewerkers steeds minder bereid zijn hun naam en reputatie aan een beslissing te verbinden, doordat veel maatregelen vooral angst cultiveren voor mogelijke misstappen. Die angst stimuleert tevens dat regels en procedures een doel op zichzelf worden.

Er zijn ook negatieve gevolgen van het integriteitsbeleid door overcentralisatie. Beslissingen moeten op een steeds hoger niveau in de organisatie worden genomen. Dat leidt niet alleen tot oponthoud in besluitvormingsprocessen, het gaat vaak ten koste van de kwaliteit van de besluitvorming, doordat op een hoger niveau onvoldoende informatie aanwezig is om een goede beslissing te kunnen nemen. Overcentralisatie zorgt er verder voor dat medewerkers te weinig bevoegdheden hebben om adequaat hun werk te doen. Ook dit gaat ten koste van de motivatie van medewerkers.

#### VOORWAARDEN POSITIEF INTEGRITEITSBELEID

Deze negatieve visie op integriteit en integriteitsbeleid moet worden vervangen door een positieve variant. Daartoe is een beroep op zelfrespect en beroepstrots nodig en institutionele borging daarvan.

##### *Beroep op zelfrespect en beroepstrots*

Een belangrijke stap bij het uitwerken van een alternatieve visie op integriteit is een beroep op het zelfrespect en de beroepstrots van ambtenaren. Met integriteit staat voor ambtenaren hun morele zelfbeeld op het spel en daarmee hun morele zelfrespect; in de dubbele betekenis van het woord. In de eerste betekenis is zelfrespect gebaseerd op de erkenning van jezelf als persoon die in staat is een moreel leven te leiden; je bent een persoon die zichzelf bestuurt. Oftewel, je bent een moreel volwassen persoon die de eigen waarden en normen onderschrijft en daarop zichzelf zal aanspreken en door anderen aangesproken wil worden. Hier gaat het om *morele eigenwaarde*. In de tweede betekenis is zelfrespect een vorm van waardering voor wat je doet en bereikt, voor de keuzes die je maakt. Hier gaat het om *morele trots*. Beroepstrots is opgebouwd uit die twee vormen van zelfrespect: morele eigenwaarde en morele trots. Hoofddoel van het positieve integriteitsbeleid is het stimuleren, versterken en ondersteunen van de beroepstrots.

Een positieve benadering van integriteit wordt mogelijk door integriteit via zelfrespect en beroepstrots te relateren aan goed ambtenaarschap. Een dergelijke visie sluit aan bij het pleidooi van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid om voor het borgen van het publieke belang ook gebruik te maken van institutionele borging en te investeren in ambtenaren als *publieke professionals*.<sup>4</sup>

‘Bij institutionele borging gaat het [...] om het versterken van waarden en normen die nauw aansluiten bij het in het geding zijnde publieke belang. Hiervoor zijn tal van instrumenten beschikbaar. Interne en externe kwaliteitstoetsen kunnen worden georganiseerd, de interprofessionele toetsing kan worden versterkt en zelfs kan tuchtrecht worden georganiseerd. Zelfregulering kan worden gestimuleerd en de verantwoording aan de eigen doelgroep kan worden versterkt’.<sup>5</sup>

Met deze woordkeuze — publieke professionals — verwijst de WRR naar klassieke professionals als artsen en advocaten en hun ‘seculiere roeping’ om vanuit een belangeloze of zelfs altruïstische attitude dienstbaar te zijn aan hun cliënten. Sullivan geeft aan dat integriteit een moderne invulling

kan zijn van die ‘seculiere roeping’: *Professional integrity is the outgrowth and legacy of the ethic of vocation*.<sup>6</sup> Ook Sullivan relateert integriteit tegelijkertijd aan zowel een betrouwbare beroepsuitoefening – in dit artikel: goed ambtenaarschap – als aan het morele zelfbeeld, het moreel zelfrespect van beroepsbeoefenaren. Hierdoor is integriteit ‘*at once an aspect of individual responsibility and a source of human dignity*’.<sup>7</sup> Op deze manier kan integriteit meer zijn dan een antoniem van fraude en corruptie, en ontstaat er ruimte voor een positieve visie. Een ‘seculiere roeping’ is geen geloofsproduct, niet iets waarop je slechts kunt hopen. Het is dan wel nodig om bij het bevorderen van integriteit actief een beroep te doen op eigenwaarde, beroepstrots en zelfrespect, als voedingsbronnen voor een verantwoorde beroepsuitoefening:

‘Wie goede manieren verlangt, moet zin geven en niet nemen. Een moralistische benadering van beroepsethische vorming doet het laatste, want zij boeit en inspireert niet, maar verordonneert hoe het hoort. Een obsessie op het aanbrengen van een onderscheid tussen duldbaar en onduldbaar optreden, mondt op institutioneel niveau al gauw uit in een bloedeloze cultuur van statuten, procedures en protocollen. Niet een prudente, maar een legalistische beroepshouding wordt aldus versterkt. Een appèl op de professionele identiteit en de vaktrots als uiting daarvan vermijdt de valkuil van de ‘georganiseerde onverantwoordelijkheid’ en biedt daarom betere vooruitzichten als het erom gaat de normatieve competentie in werksituaties op een hoger plan te brengen. In de woorden van Cicero (106-43 v. Chr.): “De eer voedt de kunsten”.’<sup>8</sup>

#### *Institutionele borging*

Institutionele borging vereist, analoog aan de bewaking van de eigen beroepsmoraal door klassieke professies, het organiseren van vormen van horizontale verantwoordingsprocessen, waarbij opvattingen over verantwoordelijkheid worden geëxpliciteerd, aangeleerd, doorgegeven en genuanceerd. Hierbij gaan collegiale toetsing en collegiale consultatie samen op – controleren en leren. Collegiale toetsing is gericht op het bewaken van beroepsmoraal, in het gesprek worden de persoonlijke opvattingen, overtuigingen en de manier van werken van ambtenaren getoetst aan de (morele) uitgangspunten, zoals verwoord in de notie ‘goed ambtenaarschap’. Bij collegiale consultatie adviseren collega’s elkaar bij het herkennen, benoemen, analyseren en aanpakken van (morele) vraagstukken en geven ze gezamenlijk betekenis aan hun verantwoordelijkheden,

de vaak algemeen verwoorde (morele) uitgangspunten van een goede beroepsuitoefening. Toetsing zal vaak achteraf plaatsvinden, consultatie voorafgaande aan een beslissing; dit hoeft echter niet zo te zijn, het bespreken van al afgeronde praktijkvoorbeelden kan zeer educatief zijn naar de toekomst. Collegiale toetsing en collegiale consultatie zijn wel van elkaar te onderscheiden, maar lopen vaak door elkaar heen; dat is onvermijdelijk, een advies wordt vaak getoetst, een toets kan tot een advies leiden. Vormen van horizontale verantwoordingsprocessen kunnen ook een bijdrage leveren aan het morele leervermogen van de organisatie; door ‘notulen’ te maken kan een organisatie haar leerervaringen vastleggen en haar eigen ‘moresprudentie’ opbouwen:

‘Net als er een voortgaand verslag bestaat van de toepassingspraktijk van het recht, die systematisch wordt neergelegd in jurisprudentie, zou ook het gesprek over integriteit en alle afwegingen, keuzes en beslissingen moeten worden opgetekend. We zouden dit met een beetje fantasie ‘moresprudentie’ kunnen noemen.’<sup>9</sup>

Niessen geeft aan dat een dergelijke aanpak ook andere voordelen heeft:

- \* kennis, ervaring en vaardigheden zitten in mensen, niet in structuren. De mensen verdienen primaire aandacht, niet de structuren;
- \* het succes van een organisatie is gebaseerd op het individuele succes van haar leden;
- \* een arbeidsorganisatie die de volle aandacht geeft aan de arbeidende mens in die organisatie, heeft daarmee een *asset* waar nieuw personeel op afkomt;
- \* evenzo is een goed bedrijfsklimaat een *asset* voor het behouden van goede medewerkers.<sup>10</sup>

Het integriteitsbeleid kan vanuit een positieve variant ambtenaren nog op heel andere manieren ondersteunen. Een voorbeeld is de vertrouwenspersoon integriteit. Vaak wordt deze persoon neergezet als belangrijke pion in het laatste vangnet voor het aanpakken van misstanden. In het kader van de klokkenluidersregeling heeft de vertrouwenspersoon dan vooral een meldpuntfunctie: ambtenaren kunnen bij de vertrouwenspersoon melding maken van (een vermoeden van) een ernstige misstand. Een vertrouwenspersoon kan daarnaast ook een belangrijke klankbordfunctie hebben en ambtenaren ondersteunen en adviseren in kwesties die voor hen lastig zijn. Op die manier heeft de vertrouwenspersoon niet alleen een rol bij het beschermen van de integriteit van de organisatie, maar kan hij of

zij ook recht doen aan de morele spanningsvelden waarin een ambtenaar kan verkeren, die niet direct zijn gerelateerd aan ernstige misstanden als fraude en corruptie. Daarmee biedt de organisatie haar medewerkers een steun in de rug bij integriteit als een soms lastige evenwichtskunst. Over die evenwichtskunst is meer te zeggen.

#### EVENWICHTSKUNST

Integriteit staat in een positieve visie voor een evenwichtskunst. Ik licht dit kort toe aan de hand van drie thema's: identificeren, balanceren en beschermen.

##### *Identificeren*

Onderscheidend voor een positieve visie op integriteit is dat ambtenaren zich identificeren met hun waarden, normen en verantwoordelijkheden. Moraal wordt niet meer louter *van bovenaf* opgelegd, 'door religieuze instanties bij voorbeeld, door het wettige gezag, door de traditie van de familie en het gezin. We kunnen normen en waarden nu niet meer rechtstreeks koppelen aan kerk, koningin en keuken'. Tegenwoordig komt het gezag van waarden steeds vaker *van binnenuit*<sup>11</sup>:

'ze ontlenen gezag aan de innerlijke overtuiging van ieder mens afzonderlijk. Een norm is gezagvol omdat volwassen mensen er elk in vrijheid voor hebben gekozen. Zij doen dat omdat hun geweten hen daarbij leidt, omdat hun persoonlijke integriteit hier in het geding is: door zich vrijwillig aan bepaalde normen te houden zijn zij de mensen die zij ten diepste willen zijn. Niet omdat hen dit van bovenaf wordt opgedragen, maar omdat zij er oprecht van overtuigd zijn dat dit het juiste is om te doen'.<sup>12</sup>

Dit betekent dat mensen meer denkwerk moeten verzetten om hun eigen leven vorm te geven en voortdurend moeten reflecteren op hun handelingen en keuzes.<sup>13</sup>

Identificatie vereist twee stappen. De waarden, normen en verantwoordelijkheden van 'de goede ambtenaar' hebben een verplichtend karakter en geven aan waarop ambtenaren aanspreekbaar zijn en hoe zij rekening behoren te houden met de rechten, belangen en wensen van derden. Ze zijn tot articulatie gekomen in de ambtelijke praktijk, waarin ze in de loop der jaren zijn uitgekristalliseerd. Deze beroepsmoraal heeft dus geldingskracht onafhankelijk van de instemming van individuele ambtenaren. De eerste stap is dat ambtenaren hun beroepsmoraal met

enige distantie kritisch evalueren en bepalen of ze deze kunnen onderschrijven.

De tweede stap is de toeëigening van de uitkomsten van de evaluatie, door ze, bij wijze van spreken, met de eigen handtekening te markeren.<sup>14</sup> De toeëigening is niet vrijblijvend, een ambtenaar geeft er mee aan dat zijn verantwoordelijkheden effectief zijn handelen richting geven en dat hij zichzelf daarop zal aanspreken en aanspreekbaar is: 'Als we dan reden hebben om tevreden te zijn over onszelf dan leidt dat tot gevoelens van zelfrespect en eigenwaarde, en waar van het tegendeel sprake is tot gevoelens van schaamte en schuld'.<sup>15</sup>

### *Balanceren*

Een ambtenaar die staat voor goed ambtenaarschap kan en zal spanningen ervaren met andere waarden en verantwoordelijkheden waarmee hij zich evenzeer identificeert. Hier stuiten we volop op de evenwichtskunst. De Lange geeft treffend aan dat dit zelfsturing vereist, oftewel 'schipperen met het eigen leven'; schipperen staat hierbij voor 'naar omstandigheden handelen', een 'zich welbewust plooiën naar de elementen': 'De geoefende

zeiler bepaalt zijn koers door golven en de wind te nemen zoals ze zijn; tegelijk ontnemt hij hen met zijn stuurmanskunst hun willekeur en grilligheid en slaagt hij erin een eigen koers uit te zetten [...] Ethiek is zeiltheorie en vaartechniek: de

*Integriteit staat in  
een positieve visie voor  
een evenwichtskunst*

beredeneerde verantwoording en de praktische kennis van het vermogen om richting te geven aan het gegeven leven. Een vorm van weten die zowel *know how* als *know that*, de wetenschap van wind en water als de verfijnde kneepjes om er in de praktijk van alledag mee om te gaan, omvat.<sup>16</sup>

Door structurele differentiatie wordt onze sociale werkelijkheid steeds complexer; hierdoor moeten ambtenaren in toenemende mate leren leven met tegenstrijdigheden tussen en spanningsvelden in hun waarden, normen en verantwoordelijkheden. Structurele differentiatie houdt in dat 'individuen, groepen en organisaties in de samenleving zich toeleggen op gespecialiseerde, maar onderling verbonden activiteiten. Het gaat hier om arbeidsverdeling in de ruimste zin: structurele differentiatie verwijst naar een uitwaaiing van instituties en organisaties, die elk hun eigen functies en hun eigen functionarissen hebben'.<sup>17</sup> Hierdoor ontkomen mensen er niet aan deel te nemen aan steeds meer sociale netwerken met een eigen moraal. Bijvoorbeeld: ze werken voor een gemeente, ze maken deel uit van een levensbeschouwelijke gemeenschap, doen vrijwilligerswerk als

bestuurslid van een sportvereniging, hebben een eigen bedrijfje (nevenwerkzaamheden), zijn actief lid van de buurtvereniging, besteden hun vrije tijd in verschillende clubs en hebben een intensief familieleven. Dit zijn allemaal subsystemen met een eigen moraal; zo heeft een overheidsorganisatie eigen regelingen, normen en gedragscodes, en die kunnen op gespannen voet staan met het subsysteem familie of sportvereniging. De verschillende sociale netwerken zijn wel met elkaar verbonden, de onderlinge afhankelijkheid neemt zelfs steeds verder toe, maar het is verre van vanzelfsprekend dat de verschillende moralen op elkaar zijn afgestemd. Hierdoor zullen ambtenaren steeds vaker hun waarden, normen en verantwoordelijkheden tegen elkaar moeten afwegen.

Integriteit is een morele opdracht; van ambtenaren mag veel worden gevraagd. Integriteitsbeleid dat zich beperkt tot het ontmoedigen van niet-integer handelen, kan ambtenaren echter zowel ondervragen als overvragen. *Ondervragen*, in de zin dat geen of te weinig gebruik wordt gemaakt van het potentieel van ambtenaren om uit zichzelf hun morele

verantwoordelijkheden serieus te nemen. Integriteitsbeleid kan ambtenaren ook *overvragen*, doordat integriteit alleen wordt gekoppeld aan de waarden en normen van het openbaar bestuur, met voorbijgaan van al zijn andere verantwoordelijkheden en verplichtingen; het gevolg kan zijn dat ze moreel wor-

*Integriteitsbeleid is moreel respectabeler en effectiever indien dat ook de morele zelfsturing serieus neemt*

den overbelast doordat zwaarwegende morele zorgen niet of onvoldoende de aandacht krijgen die ze verdienen. Een voorbeeld is het thema nevenwerkzaamheden. Sommige nevenfuncties als bestuurslid, vrijwilliger of ondernemer met een eigen bedrijfje, kunnen op gespannen voet staan met de vereiste onafhankelijkheid van de ambtenaar. Het is terecht dat daarin terughoudendheid wordt gevraagd. Het lijkt echter of de lat steeds hoger wordt gelegd, zo moet bijvoorbeeld zelfs de schijn van belangenverstremgeling worden voorkomen — er is geen sprake van belangenverstremgeling anders zou je niet over ‘schijn’ spreken. Het wordt dan steeds lastiger voor ambtenaren om ook naast het werk zich op een zinvolle manier maatschappelijk nuttig te maken.

### *Beschermen*

In een positieve visie op integriteit, waarbij morele zelfsturing een belangrijks rol speelt, wordt ook het geweten van de ambtenaar serieus genomen. Een taak of functie kan van een ambtenaar meer vragen dan hij voor



zichzelf kan verantwoorden: hij wil zijn morele zelfbeeld beschermen tegen ongewenste inbreuken. Deze vorm van zelfbescherming kan leiden tot werkweigering. Voorbeelden van werkweigering hebben betrekking op het wachtlopen bij kernwapens, het besturen van een streekbus met reclame voor het leger, het werken op zaterdag dan wel op zondag, het geven van seksuele voorlichting op school, het werken met proefdieren<sup>18</sup>, en, recent, het trouwen van homoseksuele stellen. Ook is voor veel klokkenluiders, naast het voorkomen van maatschappelijke schade, het beschermen van het eigen morele zelfbeeld een belangrijke reden om een misstand aan de kaak te stellen. Musschenga geeft treffend aan dat de notie integriteit hiermee een defensieve functie vervult, waarmee grenzen worden gesteld aan wat men redelijkerwijs van mensen mag verwachten.<sup>19</sup> De prijs van een inbreuk op integriteit is morele zelfverloochening.

#### CONCLUSIE: INVESTEREN IN PUBLIEKE PROFESSIONALS

Investeren in publieke professionals betekent niet dat regels, toezicht en sancties overbodig zijn. Regels zijn alleen al nodig om kaders aan te geven, om duidelijkheid te bieden waar dat nodig is. Toezicht en sancties hebben een belangrijke wilskrachtondersteunende functie: de wetenschap dat mensen over je schouders meekijken, helpt bij het weerstaan van weerstanden en verleidingen. Ook zullen er altijd mensen blijven die misbruik maken van hun bevoegdheden, van hun machtspositie; oftewel, ambtenaren die zich niet laten aanspreken op hun zelfrespect en beroepstrots. Dan is het nodig om ergens op terug te kunnen vallen om die mensen bij de les te houden. Met de woorden van Van Gunsteren: toezicht en sancties vormen een veiligheidscircuit waarvan we gebruik kunnen maken op het moment dat het mis gaat.<sup>20</sup> Bij een beroep op zelfrespect en beroepstrots ligt de nadruk echter niet op regels en het organiseren van toezicht en sanctiemechanismen; dat zou immers een vorm van achterstevoren redeneren zijn.

Integriteitsbeleid is moreel respectabeler en effectiever indien dat ook de morele zelfsturing serieus neemt; in de eerste plaats door morele zelfsturing niet te frustreren, in de tweede plaats door morele zelfsturing zelfs als uitgangspunt te nemen. Zelfrespect van ambtenaren is een cruciale bouwsteen voor integriteitsbeleid: hun beroepsmoraal kan beter worden onderhouden en bewaakt door ambtenaren aan te spreken op hun zelfrespect, morele eigenwaarde en morele trots.

*Noten*

- 1 Deze bijdrage is in belangrijke mate gebaseerd op het proefschrift waarop ik in het najaar van 2005 hoop te promoveren; zie deze publicatie (*Integriteit in de beroepspraktijk*, Assen: Van Gorcum) voor een verdieping van een aantal basisbegrippen uit de tekst en een uitgebreide literatuurlijst. Ik dank Olga Crapels, Raoul Wirtz en de redactie voor hun commentaar op het concept van deze bijdrage.
- 2 R. Niessen, 2001, 'Vluchten kan niet meer...'. Iets over beleids- en beheersproblemen en hun oplossing, Amsterdam: Vossiuspers.
- 3 Ik baseer me op F. Anechiarico en J. Jacobs, 1996, *The pursuit of absolute integrity. How corruption control makes government ineffective*, Chicago: University of Chicago Press. Zie voor een uitgebreidere bespreking van dit boek en een typering van het Nederlandse integriteitsbeleid E. Karssing en A. Hoekstra, 2004, 'Integriteitsbeleid als evenwichtskunst', *Bestuurswetenschappen*, jrg. 58, nr. 3, blz. 167-192.
- 4 Institutionele borging zet de ambtenaar als publieke professional centraal – dit moet duidelijk worden onderscheiden van de ambtenaar als publieke ondernemer, die centraal staat bij het ideaal van de bedrijfsmatige overheid.
- 5 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), 2000, *Het borgen van publiek belang*, Den Haag: SDU Uitgevers; blz. 65.
- 6 W. Sullivan, 1995, *Work and integrity. The crisis and promise of professionalism in America*, New York: Harper-Collins; blz. 195.
- 7 Idem.: blz. xv.
- 8 H. van der Zee, 2004, 'Professionalisering, beroepseer en ethiek', *Management en organisatie*, jrg. 58, nr. 4/5, blz. 62-75; blz. 63.
- 9 R. Wirtz, 'De moresprudentie van de auditor', *Audit magazine*, nr. 3, blz. 14-17, 2004
- 10 R. Niessen, 2001, 'Vluchten kan niet meer...'. Iets over beleids- en beheersproblemen en hun oplossing, Amsterdam: Vossiuspers; blz. 23-24.
- 11 H. van Luijk, 1993, 'Normbepaling: van bovenaf of van binnenuit', in: *Om redelijk gewin*, Amsterdam: Boom; blz. 161.
- 12 Idem: blz. 162.
- 13 M. du Bois-Reymond, Y. te Poel en J. Ravesloot, 1998, *Jongeren en hun keuzes*, Bussum: Coutinho.
- 14 Vgl. H. van Luijk, 2000, 'Integriteit in de beroepsuitoefening van de accountant', in: *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*, Amsterdam: Boom; blz. 150.
- 15 G. van Asperen, 1993, 'De mythe van het onbegrensde zelf', in *Het bedachte leven: Beschouwingen over maatschappij, zingeving en ethiek*, Amsterdam: Boom; blz. 193.
- 16 F. de Lange, 2003, 'Schipperen met het eigen leven. Zelfsturing als normatief ideaal', in: T. Boer en A. Roothaan (red.), *Gegeven. Ethische essays over het leven als gave*, Zoetermeer: Boeken- centrum; blz. 61-62.
- 17 H. van der Loo en W. van Reijen, 1997, *Paradoxen van modernisering. Een sociaal-wetenschappelijke benadering*, Bussum: Coutinho; blz. 102.
- 18 M. Bovens, 1990, Verantwoordelijkheid en organisatie. beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke ongehoorzaamheid, Zwolle: Tjeenk Willink; blz. 236-237.
- 19 A. Musschenga, 2004, *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*, Utrecht: Lemma; blz. 75.
- 20 H. van Gunsteren, 1994, *Culturen van besturen*, Amsterdam: Boom.

# Public Service Motivation binnen de Nederlandse overheid<sup>1</sup>

*Verfrissend is de theorie over Public Service Motivation (PSM) uit de Amerikaanse bestuurskunde. Deze heeft een stroom aan theoretische inzichten en empirische gegevens opgeleverd over de altruïstische drijfveren van ambtenaren in de hele wereld. Elk land of elke regio blijkt een eigen variant te hebben. Wat is de Nederlandse variant?*

---

door *Wouter Vandenabeele*

---

Wetenschappelijk medewerker aan het Instituut voor de Overheid van de KU Leuven. Hij werkt aan een proefschrift over Public Service Motivation.

AMBTENAREN ZETTEN ZICH IN voor het algemeen belang of het realiseren van het gelijkheidsbeginsel. In het hedendaagse overheidsmanagement en veel bestuurskundige theorieën wordt dit gedrag niet op waarde geschat. Voor altruïstische motivatie bestaat vaak weinig oog in wetenschap en praktijk. In de bestuurskunde geven al enige tijd *rational choice*-theorieën<sup>2</sup> de toon aan. Daarin geldt eigenbelang als belangrijkste motiverende kracht voor individueel gedrag van ambtenaren. Deze invalshoek moge het gedrag van ambtenaren voor een deel kunnen verklaren, dat belangrijke altruïstische andere deel ervan blijft echter onverklaard.

Om dergelijk gedrag op wetenschappelijke basis te analyseren en te verklaren is onder invloed van Amerikaanse bestuurskundigen in de afgelopen vijftien jaar het concept *Public Service Motivation* (PSM) tot ontwikkeling gekomen.<sup>3</sup> Aan deze discussie leverde Perry een substantiële bijdrage. In een serie artikelen beschreef hij het concept uitgebreid<sup>4</sup>, operationaliseerde het in een meetschaal<sup>5</sup> en ontwikkelde een kader voor een mogelijke verklaring.<sup>6</sup> Veel auteurs haakten in op dit onderwerp en hieruit volgde een stroom aan onderzoeken naar de verschijningsvormen, effecten en de invloed van PSM.<sup>7</sup> In het eerste artikel van een serie

publicaties over het concept beschreef Perry *Public Service Motivation* als ‘een individuele predispositie om te beantwoorden aan motieven die uniek of voornamelijk gegrondvest zijn in openbare instituties’.<sup>8</sup> In een artikel uit 1996 onderscheidde hij zes van dergelijke motieven.<sup>9</sup> Een eerste motief is het zich aangetrokken voelen tot politiek en beleid. Een tweede motief is de waarde die men hecht aan het algemeen belang. Een derde motief is gevoel voor burgerzin. Het vierde is gevoel voor sociale rechtvaardigheid. Het vijfde motief is medeleven. Dit verwijst expliciet naar *patriotism of benevolence*, een verstrekkende genegenheid ten opzichte van alle personen binnen de grenzen van een politieke gemeenschap en de imperatief dat ze moeten worden beschermd in hun basisrechten.<sup>10</sup> Het zesde en laatste motief dat Perry onderscheidt, is zelfopoffering: de wil om af te zien van tastbare persoonlijke beloningen voor dienstverlening aan anderen. Op basis van empirische data concludeerde Perry echter dat sommige van deze dimensies met elkaar samenvielen. Het uiteindelijke model telt bijgevolg slechts vier dimensies:

- \* aantrekking tot politiek en beleid
- \* betrokkenheid bij het algemeen belang en burgerzin
- \* medeleven
- \* zelfopoffering

#### EEN BREDE BENADERING VAN PSM

Bij het begrip PSM zoals het wordt beschreven in de literatuur, duiken echter twee belangrijke problemen op. Het eerste probleem is het bestaan van verschillende definities van PSM. Perry en Wise spreken over ‘een individuele predispositie om te beantwoorden aan motieven die uniek of voornamelijk gegrondvest zijn in openbare instituties’.<sup>11</sup> Brewer en Selden<sup>12</sup> definiëren PSM als ‘de motiverende kracht die individuen aanzet om betekenisvolle openbare dienst te verlenen’. Rainey<sup>13</sup> gebruikt eerst de bepaling ‘het verlangen om het publiek te dienen’. Later omschrijft hij PSM als ‘een algemene altruïstische motivatie om de belangen van een gemeenschap van mensen, een staat, een natie of de mensheid te dienen’.<sup>14</sup> Een bijkomende complicatie is de specifieke Amerikaanse focus van PSM in de literatuur. Auteurs uit andere landen spreken vaak over gelijksoortige concepten die echter een andere naam krijgen. In Canada spreekt Chanlat (2003) over *l'éthique du bien commun* (‘de ethiek van het algemeen welzijn’), terwijl men in het Verenigd Koninkrijk spreekt over

*public service ethos*.<sup>15</sup> Ondanks het veelvuldig gebruik van het concept PSM in de wetenschappelijke literatuur, bestaat er dus geen eenstemmigheid over de terminologie en de definitie.

Het tweede, aansluitende probleem is de operationalisering van PSM. De meetschaal zoals Perry deze geconstrueerd heeft, is sterk gericht op de Verenigde Staten. De dimensies die Perry omschrijft, komen bij een replicatie in een andere context niet altijd terug. Er blijken regionale verschillen te bestaan. Een voorbeeld hiervan is een Vlaams onderzoek,

*Het helpen van anderen  
heeft geen specifieke plaats in  
het Aziatische PSM-begrip*

waarbij niet alle dimensies van Perry's schaal werden teruggevonden.<sup>16</sup> Norris (2003) toont ook aan dat er op inhoudelijk vlak verschillen bestaan tussen verschillende regio's in de wereld. Zo heeft het helpen van anderen geen speci-

fieke plaats in het Aziatische PSM-begrip, terwijl dit in het Scandinavische concept zeer sterk aanwezig is. Ook de verschillen die bestaan tussen de schaal van Perry en de operationalisering van het Britse *public service ethos*, bijvoorbeeld de focus op anonimiteit van ambtenaren en geheimhouding,<sup>17</sup> duiden erop dat op inhoudelijk vlak de invulling van PSM kan verschillen naargelang de context.

Wil men deze problemen ondervangen, dan is een overkoepelende definitie nodig die zowel de verschillende omschrijvingen omvat, als oog heeft voor de mogelijke inhoudelijke verschillen. In een dergelijke definitie kan men PSM beschrijven als 'het geloof, de waarden of de attitudes (waardegebonden determinanten) die breder zijn dan eigenbelang of organisatiebelang, die verwijzen naar een politieke entiteit en die in interactie met de omgeving leiden tot motivatie voor doelgericht handelen'.

#### PUBLIC SERVICE MOTIVATION IN NEDERLAND

Ook in Nederland zijn er indicaties dat PSM aanwezig is in het motivatiepatroon van ambtenaren.<sup>18</sup> Ik zal een eerste, wat impressionistisch beeld geven van hoe PSM er in de Nederlandse context mogelijk uitziet. Dit beeld is impressionistisch en voorlopig, omdat het is gebaseerd op een beperkt aantal wetenschappelijke publicaties over waardegebonden determinanten in de Nederlandse overheid. Ik heb het model van Perry gebruikt als blauwdruk, om enerzijds meer structuur aan te brengen in mijn bevindingen en anderzijds het Nederlandse PSM-patroon af te zetten tegen dat in de Verenigde Staten.

<i>Verenigde Staten</i>	<i>Nederland</i>
Beleidsontwikkeling	Beleidsontwikkeling
Achting voor politici	Primaat van de politiek Trouw aan politici

TABEL 1 *Aantrekking tot beleid en politiek**Analyse dimensies model Perry*

De eerste dimensie van Perry's PSM-model is de aantrekkingskracht van politiek en beleid. Hoewel Selden en Brewer (2000) de aantrekkingskracht tot politiek niet als element van *Public Service Motivation* terugvinden in de Verenigde Staten, is die in het model van Perry van groot belang. Perry splitst deze in twee factoren: beleidsontwikkeling en achting voor de politiek.

Nederlandse ambtenaren voelen zich eveneens aangetrokken tot beleidsontwikkeling. Tezelfdertijd vertonen ze echter een zekere weigerachtigheid om openlijk aan deze beleidsontwikkeling deel te nemen.<sup>19</sup> Dit is het gevolg van een sterk geïnstitutionaliseerd primaat van de politiek, dat resulteert in een zekere trouw aan de politici. De reden van deze loyaliteit is de verkokering, die hen eerder aan hun departement of ministerie, dan wel aan de overheid als geheel bindt.<sup>20</sup>

<i>Verenigde Staten</i>	<i>Nederland</i>
Gemeenschapsbelang	Nationaal belang
Zinvolle dienstverlening	Sociale betrokkenheid
Burgerzin	Burgerschap

TABEL 2 *Aandacht voor het algemeen belang*

De tweede dimensie uit het model van Perry is aandacht voor het algemeen belang. De items die Perry voor deze dimensie heeft ontwikkeld, clusteren rond drie thema's. Ten eerste operationaliseert hij algemeen belang als het verlenen van zinvolle openbare diensten. Ten tweede moet deze dienstverlening de plicht van alle burgers zijn. Ten derde refereert het algemeen belang aan het niveau van de gemeen-

schap (*communities*) waarin men leeft, maar niet aan het nationale niveau.

In Nederland wordt het algemeen belang daarentegen geoperationaliseerd op het nationale niveau.<sup>21</sup> Daarnaast verwacht men van ambtenaren dat ze een zekere maatschappelijke betrokkenheid aan de dag leggen om het welzijn van burgers te realiseren.<sup>22</sup> Net zoals in de Verenigde Staten is in Nederland de zorg voor het algemeen belang een integraal onderdeel van de rol van de burgers.<sup>23</sup>

---

<i>Verenigde Staten</i>	<i>Nederland</i>
Medelijden (individueel) Nood aan sociaal beleid (collectief)	Sociale betrokkenheid

---

TABEL 3 *Medeleven*

De dimensie medeleven, zoals die door Perry wordt uitgewerkt, behelst twee niveaus. Ten eerste is er het individuele niveau van medeleven. Dit kan men best omschrijven met behulp van de term medelijden. Uit de items blijkt ook dat dit individuele niveau eerder op een emotionele wijze wordt geoperationaliseerd. Daarnaast is er een meer geaggregeerd, collectief niveau van medeleven. Dit heeft eerder betrekking op de collectieve noodzaak voor sociaal beleid.

In de Nederlandse situatie is het aspect medeleven niet zo expliciet aanwezig. Men verwijst enkel naar de sociale betrokkenheid van ambtenaren op het collectieve niveau (zie ook tabel 2). Medeleven op individueel vlak ontbreekt echter in het ambtelijke rollenpatroon, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de situatie in Frankrijk.<sup>24</sup>

---

<i>Verenigde Staten</i>	<i>Nederland</i>
Algemeen belang Zelfopoffering	Algemeen belang Openbare dienstverlening als een roeping

---

TABEL 4 *Zelfopoffering*

De dimensie zelfopoffering in Perry's model is voornamelijk gericht op het opofferen van het persoonlijke belang ten bate van een groter goed. Hierdoor hangt deze dimensie sterk samen met de dimensie algemeen belang. De statistische correlatie tussen beide factoren bedraagt 0.86.<sup>25</sup>

In Nederland is deze dimensie veel minder uitgesproken, hoewel Bovens (1996) aanhaalt dat men openbare dienstverlening kan beschouwen als een roeping. Wanneer men echter de correlatie van deze dimensie met algemeen belang in acht neemt, blijft zelfopoffering een belangrijke dimensie binnen de Nederlandse overheid.

#### *Analyse andere elementen*

Het Amerikaanse concept van PSM zoals door Perry beschreven, telt slechts vier dimensies. In onze zoektocht naar motiverende waarden in de literatuur over de Nederlandse situatie, kwamen er echter nog andere waardegeleden determinanten naar boven. Omdat ze niet kunnen worden vergeleken met het model van Perry, zullen we deze elementen onderling vergelijken.

<i>Religie</i>	Protestantse werkeethiek
<i>Gelijkheid</i>	Waardevrijheid Democratie Gelijke behandeling
<i>Traditie in dienstverlening</i>	Recente traditie in dienstverlening
<i>Technische competenties</i>	Focus op management Kennis Focus op efficiëntie
<i>Bureaucratie</i>	Continuïteit Neutraliteit Objectiviteit Instrumentaliteit Primaat van de politiek
<i>Unieke waarden</i>	Flexibiliteit Rechtsstaat

TABEL 5 *Aanvullende dimensies op het model van Perry*



In Nederland heeft historisch gezien de dominante religieuze moraliteit een stempel gedrukt op het ethos binnen de overheid. Nederland is immers van oudsher een protestants land.<sup>26</sup> De protestantse werkethiek gaat, in tegenstelling tot de katholieke moraal, uit van predestinatie en bijgevolg van een meer individueel gerichte moraliteit.

Een andere belangrijke waarde is gelijkheid. In Nederland is gelijkheid niet gegrondvest op een eeuwenoude traditie, zoals in Frankrijk. De protestante theorie van de predestinatie promoot eerder individualisme en dus ongelijkheid. Pas wanneer de bureaucratie en de democratie hun invloed beginnen uit te oefenen op de overheid, doen waarden als gelijkheid, objectiviteit, neutraliteit<sup>27</sup> en waardevrijheid hun intrede.

Nederland heeft een traditie in dienstverlening die dateert van voor het *New Public Management*-tijdperk<sup>28</sup>, in tegenstelling tot bijvoor-

beeld de situatie in het Verenigd Koninkrijk. In Nederland was dienstverlening volgens Van Braam (1974) één van de belangrijkste elementen van de ambtenarenrol. Deze moest immers als legitimatie dienen voor de bijzondere positie van ambtenaren.

*In Nederland bestaat veel aandacht voor de technische competenties van ambtenaren*

Recent heeft deze traditie een nieuwe dynamiek gekregen onder invloed van het *New Public Management*.

In Nederland bestaat veel aandacht voor de technische competenties die ambtenaren dienen te bezitten. Deze discussie is niet waardevrij. Hoewel bij de Nederlandse overheid al langer een focus op kennis heerste<sup>29</sup>, dateert de focus op kennis van managementtechnieken van het *New Public Management*-tijdperk.<sup>30</sup> Dit heeft ertoe geleid dat efficiëntie zich kon ontwikkelen tot een zelfstandige waarde.<sup>31</sup>

Ook bureaucratistische waarden spelen een belangrijke rol in de Nederlandse context. Deze dimensie hangt sterk samen met het belang dat aan de waarde 'gelijkheid' wordt toegekend. Hoewel gelijkheid een belangrijk onderdeel is van een bureaucratisch systeem, gaat het om meer elementen. Gelijkheid is meer dan alleen 'gelijke behandeling'. Daarom kies ik ervoor de dimensies gelijkheid en bureaucratie gescheiden te behandelen.

De Nederlandse bureaucratie lijkt erg gericht op praktische werkgelangen. Er komen vooral waarden zoals instrumentaliteit, continuïteit, neutraliteit en het primaat van de politiek aan bod.<sup>32</sup> Dit leunt iets dichter aan bij Webers originele begrip van bureaucratie, dat niet overheidsspecifiek was. Hiermee verschilt de Nederlandse bureaucratie relatief sterk van andere bureaucratistische systemen.

Een laatste dimensie zijn de elementen die uniek blijken te zijn voor Nederland. Flexibiliteit is hier een eerste voorbeeld van. In een recent verleden heeft de Nederlandse overheid de waarde van flexibiliteit aan het hart gedrukt, in het kader van NPM-hervormingen.<sup>33</sup> Dit was mogelijk door de pragmatische aanpak van de bureaucratie, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Franse bureaucratie, die eerder ideologisch geïnspireerd was. Een ander uniek kenmerk is de sterke focus op de rechtsstaat. Aan verantwoording, regels, wettelijkheid, nauwgezetheid en openbaarheid wordt een groot belang gehecht.<sup>34</sup> Deze rechtsstaat overstijgt de administratieve rechtspraak en is een waarde op zichzelf geworden.

#### CONCLUSIES EN BELEIDSAANBEVELINGEN

Uit onze analyse blijkt dat PSM niet enkel een Amerikaanse aangelegenheid is. Ook in de Nederlandse overheid is PSM aanwezig. Zoals PSM wordt beschreven in de internationale literatuur, lijkt het tot op zekere hoogte een Nederlands concept. De vier dimensies die Perry aanhaalt, komen allemaal terug in de Nederlandse bestuurscultuur. Nader onderzoek brengt echter tal van verschillen aan het licht. Zo is er in Nederland een sterk geïnstitutionaliseerd primaat van de politiek, belichaamd door individuele politici. Ook primeert het nationaal belang, eerder dan het gemeenschapsbelang. Nederlandse ambtenaren kennen bovendien eerder een collectief niveau van medeleven dan een individueel niveau. Ten slotte is zelfopoffering niet zo prominent aanwezig als in de Verenigde Staten.

Buiten het door Perry voorgestelde model van PSM zijn er bovendien nog andere dimensies aanwezig. De religieuze achtergrond, de visie op gelijkheid en de traditie van openbare dienstverlening, zijn elementen die Perry niet opsomt. Ook het technische profiel van de Nederlandse ambtenaar en de visie op bureaucratie komen niet voor in een beschrijving van PSM in de internationale literatuur.

Daarnaast zijn er ook nog een paar meer of minder unieke kenmerken, die ertoe bijdragen dat PSM in Nederland een aparte invulling krijgt.

Aan deze conclusies zijn echter een paar beperkingen verbonden. Dit onderzoek is een exploratieve oefening. Hoewel het is gebaseerd op wetenschappelijke publicaties, is omzichtigheid met de resultaten aangewezen. De precieze omvang en impact van PSM in Nederland moet nader worden onderzocht. Dit artikel is niet meer dan een impressionistische aanzet daartoe.

Ook moet men zich ervan bewust zijn dat *Public Service Motivation* niet de enige motiverende factor is binnen een overheidscontext. Deze dient

duidelijk onderscheiden te worden van *Public Sector Motivation*, wat het geheel van motivationele patronen is binnen de publieke sector.

Niettemin kan men aan dit onderzoek toch een aantal beleidsconclusies verbinden.

Ten eerste kan de aandacht voor PSM in het dagelijkse personeelsbeleid of bij de invoering van nieuwe hervormingen een breuk met de klassieke aanpak van HRM noodzakelijk maken. Men zal zich niet enkel meer richten

op de klassieke elementen van motivatie, maar ook op de realisering van een aantal waarden. Aangezien PSM een belangrijke waarde is bij een grote groep ambtenaren, leidt het inspelen hierop tot beter gemotiveerde medewerkers en uiteindelijk

*Er is in Nederland een sterk  
geïnstitutionaliseerd primaat  
van de politiek*

lijk tot betere prestaties.<sup>35</sup> HRM in de overheid evolueert op deze manier van het kopiëren van private praktijken – zoals bij *New Public Management* – tot een managementbenadering met een eigen identiteit. Dit kan tevens bijdragen tot het vergroten van het draagvlak voor hervormingen.

Ten tweede kan de praktische consequentie worden getrokken worden dat het van belang is PSM te koesteren en te cultiveren. PSM kan immers bijdragen tot het realiseren van bepaalde fundamentele waarden zoals integriteit. Men moet PSM dus niet alleen erkennen en erop inspelen om de personeelstevredenheid op te krikken, maar men kan ook proberen de aanwezigheid van PSM binnen de organisatie te verhogen. Op die manier vormt de aanwezigheid van PSM een stimulans voor ethisch correct gedrag in een overheidsomgeving. Door PSM als een kerncompetentie van ambtenaren te beschouwen, kan men wervings- en selectieprocessen hierop afstemmen en de aanwezigheid van PSM verhogen. Ook de invoering van een code of een statuut dat specifiek verwijst naar de waarden van de overheid, kan de aanwezigheid van PSM bij ambtenaren verhogen.

Een dergelijke evolutie is de laatste jaren in het Verenigd Koninkrijk vast te stellen. Nadat het *Public Service Ethos* onder druk kwam te staan door de hervormingen van de laatste twintig jaar, is er nu een tegenbeweging op gang gekomen die dit ethos moet beschermen.<sup>36</sup> De invoering van een code en uiteindelijk van een statuut moet ervoor zorgen dat de waarden van het *public service ethos* aanwezig blijven bij Britse ambtenaren.<sup>37</sup> Eenzelfde beweging zou men ook in Nederland kunnen overwegen. Op die manier kan men tegenwicht bieden aan technieken uit de private sector die de laatste decennia met het *New Public Management* zijn ingevoerd en die de aanwezigheid van PSM hebben verminderd.<sup>38</sup>

*Literatuur*

- Bovens, M. (1996). The integrity of the managerial state. *Journal of contingencies and crisis management*, 4 (3): 125-132.
- Bovens, M.A.P. (1990) *Verantwoordelijkheid en organisatie — beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke ongehoorzaamheid*. Zwolle: Tjeenk Willink.
- Brewer, G.A. & Selden, S.C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*, 8 (3): 413-439.
- Brewer, G.A. & Selden, S.C. (2000). Why elephants gallop: assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10 (4): 685-706.
- Brewer, G.A., Selden, S.C. & Facer II, R.L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public administration review*, 60 (3): 254-264.
- Cabinet Office. (1999) The civil service code. <http://www.cabinet-office.gov.uk/central/1999/cscode.htm>, 2004
- Chanlat, J.-F. (2003). Le managerialisme et l'éthique du bien commun: la gestion de la motivation au travail dans les services publics. Duvillier, Thibaut, Genard, Jean-Louis en Pireaux, Alexandre (eds.). In: *La motivation au travail dans les services publics*. Paris: L'harmattan. 51-64.
- Chapman, R. (1997). The end of the British civil service. Barberis, Peter (ed.). In: *The civil service in an era of change*. Aldershot: Dartmouth. 23-37.
- Chapman, R.A. (2000). Introduction. Chapman, Richard A. (ed.). In: *Ethics in public service for the new millennium*. Aldershot: Ashgate. 1-8.
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money and management*, 14 (3): 9-16.
- Frederickson, H. G. (1997) *The spirit of public administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frederickson, H. G. & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public administration review*, 45 (5): 547-553.
- Gabris, G. T. & Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public personnel management*, 24 (1): 33-51.
- Greuning, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International public management journal*, 4: 1-25.
- Hammecher, D. M. & den Dunnen, R. (1997). Cultuurverandering in de rijksdienst. *Bestuurskunde*, 6 (1): 12-19.
- Hoetjes, B.J.S. (2000) *De kreekbare overheid — essays over integriteit in Nederland*. Utrecht: Lemma.
- Houston, D.J. (2000). Public service motivation: a multivariate test. *Journal of public administration research & theory*, 10 (4): 713-727.
- Hupe, P. (1992). Klerk noch koopman — zakelijkheid en de ideale ambtenaar. *Bestuurskunde*, 1 (4): 180-193.
- Lewis, G. B. & Alonso, P. (2001). Public service motivation and job performance — Evidence from the federal sector. *American review of public administration*, 31 (4): 363-380.
- Lewis, G. B. & Frank, S.A. (2002). Who wants to work for government? *Public administration review*, 62 (4): 395-404.
- Livingstone, H. & Wilkie, R. (1981). Motivation and performance among civil service managers. *Public administration*, 59 (2): 151-172.
- Mae Kelly, R. (1998). An inclusive democratic polity, representative bureaucracies and the new public management. *Public administration review*, 58 (3): 201-208.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America — does public service motivation make a difference. *Review of public personnel administration*, 19 (4): 5-16.
- Noordegraaf, M. (1999). Publiek ondernemen, maar zonder ondernemen? — De verticale reflex. *Bestuurswetenschappen*, 53 (5): 371-391.
- Norris, P. (2003). Is there still a public service ethos? Work values, experience,

- and job satisfaction among government workers. Donahue, John D. Nye Joseph S. Jr. (ed.). In: *For the people — can we fix public service*. Washington DC: Brookings institution press.
- O'Toole, B. J. (1997). The concept of public duty. Barberis, Peter (ed.). In: *The civil service in an era of change*. Aldershot: Dartmouth. 82-94.
- Ostrom, V. (1974) *The intellectual crisis in public administration*. Alabama: University of Alabama Press.
- Perry, J. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50: 367-373.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6 (1): 5-23.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research & theory*, 7 (2): 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: toward a theory of public service motivation. *Journal of public administration research & theory*, 10 (2): 471-488.
- Pratchett, L. & Wingfield, M. (1996). Petty bureaucracy and woolly-mindens liberalism? The changing ethos of local government officers. *Public administration*, 74: 639-656.
- Public administration select committee (2004) *A draft civil service bill: completing the reform HC 128-I*. London: House of commons.
- Public service committee (1998) *Report*. London: House of lords.
- Rainey, H. G. (1997) *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rainey, H. G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9 (1): 1-32.
- Seidel, J. (1987). Hoe sterk is de 'nieuwe' ambtenaar? — de maatschappelijk geëngageerde ambtenaar in tijden van 'afslanking'. *Wetenschap en samenleving*: 20-27.
- Smit, N. & Van Thiel, S. (2002). De zakelijke overheid — publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde*, 11 (6): 226-234.
- Van Braam, A. (1974). Opleiding van hogere bestuursambtenaren in Nederland — overzicht en evaluatie. *Bestuurswetenschappen*, 28 (special issue): 191-233.
- Van Poelje, G. A. (1957) *De ambtenaar als ambtenaar - zijn verantwoordelijkheid en vorming*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Van Raaij, W. F., Vinken, H. & van Dun, L. P. M. (2002) *Het imago van de overheid als werkgever*. Tilburg: OSA.
- Vandenabeele, W., Depré, R. & Hondeghem, A. (2005). Waarden en motivatie in de overheid: public service motivation in comparatief perspectief. Bouckaert, Geert, Hondeghem, Annie, Janvier, Ria, De Rynck, Filip en Waeghe, Hans (red.). In: *Jaarboek SBOV 2004: Vlaanderen en/in Europa — Omgaan met de Unie en vergelijkend leren*. Brugge: Die Keure. 73-96.
- Vandenabeele, W. & Hondeghem, A. (2004). L'appel de la fonction publique: la 'motivation de service public' (Public service motivation) en tant que facteur décisif d'engagement dans la fonction publique, à l'ère de la nouvelle gestion publique. *Revue économique et sociale*: 91-102.

### Noten

- 1 Dit artikel is een bewerkt onderdeel van een al eerder gepubliceerd artikel: Vandenabeele, W., Depré, R. & Hondeghem, A. (2005). Waarden en motivatie in de

overheid: public service motivation in comparatief perspectief. Bouckaert, Geert; Hondeghem, Annie; Janvier, Ria; De Rynck, Filip & Waeghe, Hans (red.). In: *Jaarboek SBOV 2004: Vlaanderen en/in Europa — Omgaan met de Unie en*

- vergelijkend leren*. Brugge: Die Keure. 73-96.
- 2 Dunleavy & Hood 1994; Greuning 2001; Mae Kelly 1998; Greuning 2001; Mae Kelly 1998
  - 3 Frederickson 1997; Perry & Wise 1990
  - 4 Perry & Wise 1990
  - 5 Perry 1996
  - 6 Perry 1997; 2000
  - 7 Houston 2000; Brewer et al. 2000; Lewis & Alonso 2001; Gabris & Simo 1995; Lewis & Frank 2002; Naff & Crum 1999
  - 8 Perry & Wise 1990, p. 368
  - 9 Perry 1996
  - 10 Frederickson & Hart 1985
  - 11 1990: 368
  - 12 1998: 417
  - 13 1997: 216
  - 14 Rainey & Steinbauer 1999: 23
  - 15 Livingstone & Wilkie 1981; Pratchett & Wingfield 1996; Public service committee 1998; Chapman 1997; Chapman 2000
  - 16 Vandenaabeele & Hondelghem 2004
  - 17 O'Toole 1997
  - 18 Van Raaij et al. 2002
  - 19 Van Braam 1974
  - 20 Noordegraaf 1999; Van Braam 1974
  - 21 Bovens 1996; Hoetjes 2000
  - 22 Van Poelje 1957; Seidel 1987; Van Braam 1974
  - 23 Bovens 1990; Bovens 1996
  - 24 Vandenaabeele et al. 2005
  - 25 Perry 1996
  - 26 Bovens 1996
  - 27 Van Poelje 1957; Bovens 1990
  - 28 Zie over New Public Management het artikel van Jeroen Maesschalck in dit nummer/boek.
  - 29 Van Poelje 1957; Van Braam 1974
  - 30 Hupe 1992; Hammecher & den Dunnen 1997
  - 31 Noordegraaf 1999; Bovens 1990
  - 32 Hoetjes 2000; Van Braam 1974
  - 33 Hupe 1992; Hammecher & den Dunnen 1997
  - 34 Bovens 1996; Hoetjes 2000; Smit & Van Thiel 2002
  - 35 Rainey & Steinbauer 1999
  - 36 Cabinet Office 1999
  - 37 Public administration select committee 2004
  - 38 Pratchett & Wingfield 1996

# Ondergraaft New Public Management de integriteit van de ambtenaar?<sup>1</sup>

*In geheel Europa is hervormen en moderniseren van de overheid 'in'. De bekendste en ook meest drastische hervormingen staan bekend onder de naam 'New Public Management' (NPM). Ingrediënten hiervan zijn onder meer de introductie van prestatie-meetsystemen en competitie. Sommigen vrezen dat NPM-hervormingen een negatieve invloed hebben op de integriteit van ambtenaren.*

---

door *Jeroen Maesschalck*

---

Postdoctoraal onderzoeker van het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek Vlaanderen aan het Instituut voor de Overheid, KU Leuven

ER BESTAAT BEZORGDHEID over de mogelijk negatieve invloed van NPM-hervormingen op ambtelijke integriteit. Schandalen in veel landen versterken de bezorgdheid. Vaak gaat het dan om individuen die zich niet integer, en vaak ook illegaal gedragen en op die manier hun organisatie in ernstige financiële en andere problemen brengen. Typische voorbeelden hiervan zijn Robert Citron in Orange County (Californië) in de vs<sup>2</sup> en George Brouwer in de provincie Zuid-Holland.<sup>3</sup> Niet zelden werden deze personen aanvankelijk als voorbeelden of zelfs als helden beschouwd, die erin waren geslaagd bureaucratische beperkingen en regeltjes te omzeilen, om zo dingen gedaan te krijgen en spectaculaire prestaties te leveren. Hun succes duurde echter tot de dag dat werd ontdekt dat ze bij 'het omzeilen van bureaucratische beperkingen' de wet overtraden, met rampzalige gevolgen voor hun organisatie.

Doorgaans wordt bij het uitbreken van een dergelijk schandaal betoogd dat dergelijke excessen een gevolg zijn van NPM, en wel om twee redenen. Aan de ene kant bieden de hervormingen meer kansen voor individuen om

zich onethisch te gedragen, omdat de ‘ouderwetse’, bureaucratische controleprocedures worden verzwakt. Aan de andere kant zou de NPM-retoriek met centrale concepten als ‘resultaten’, ‘presteren’ en ‘klantgerichtheid’ een moreel kader bieden waarin het makkelijker is dergelijk onethisch gedrag te verantwoorden. Het is in de NPM-logica immers vooral belangrijk resultaten te leveren; de manier waarop is minder belangrijk.

Maar de kritiek gaat verder. NPM-hervormingen zouden niet alleen leiden tot onverantwoord en onethisch gedrag van individuen, ze kunnen ook tot meer collectief en structureel onethisch gedrag leiden. Een typisch voorbeeld hiervan is de zogenoemde afroomstrategie (*creaming strategy*), een klassiek ongewenst effect van de prestatie-meetsystemen die zo populair zijn in de NPM-retoriek<sup>4</sup> Stel dat een prestatie-meetsysteem wordt ingevoerd voor ambtenaren die beroepsopleidingen toewijzen aan werklozen. Stel bovendien dat die ambtenaren worden beoordeeld en betaald op basis van hun ‘succes’, waarbij dit laatste wordt gedefinieerd als het aantal werklozen dat erin slaagt na de training een baan te verwerven. Het lijkt niet onwaarschijnlijk dat die ambtenaren dan enkel die werklozen tot een opleiding zullen toelaten van wie ze vrij zeker zijn dat die op korte termijn een baan zullen vinden. Op die manier zouden de ambtenaren dus de beste kandidaten ‘afromen’ en een voorkeursbehandeling geven. Hierdoor zou een belangrijke groep werklozen veel moeilijker toegang krijgen tot een opleiding, wat niet echt de bedoeling was van het beleid. De tegenstanders van NPM stellen dat dergelijke afroomstrategieën maar één voorbeeld zijn van de vele systematische ongewenste effecten van NPM-hervormingen op de integriteit van ambtenaren.

#### VIER STANDPUNTEN IN DE ACADEMISCHE LITERATUUR

Wat is nu het antwoord van de academische bestuurskunde op deze schandalen en zorgen? Ruw samengevat kan men in het bestuurskundige debat vier rivaliserende standpunten onderscheiden, waarop ik in de rest van dit artikel zal ingaan. In dit artikel beperk ik mij tot auteurs in de Engelstalige academische bestuurskunde, maar de meeste argumenten die elders worden geformuleerd, kunnen worden herleid tot (een combinatie van) de vier standpunten die hier worden besproken.

#### *New Public Management*

Het eerste standpunt dat we bespreken is verankerd in de NPM-school zelf. De glorie-tijd van het concept begon met het artikel van Christopher Hood (1991), waarin hij NPM introduceerde als een verzameling van voorschriften over hoe de overheid moet worden georganiseerd, die een zekere onder-



linge coherentie hebben en vrij ruim zijn aanvaard:

- 1 Splits de overheid op in bedrijfseenheden, opgedeeld volgens product.
- 2 Zorg voor meer competitie, met interne markten en contracten van bepaalde duur.
- 3 Benadruk managementstijlen uit de particuliere sector.
- 4 Benadruk zichtbaar, 'hands-on' top management.
- 5 Zorg voor prestatie-indicatoren die expliciet, formeel en meetbaar zijn.
- 6 Benadruk controle van de output (eerder dan controle van processen).

Aan deze opvattingen zou men ook nog kunnen toevoegen: 'Pas kwaliteitsmanagement toe en zorg voor een klantgerichte focus'. Deze doctrine stond aanvankelijk niet echt centraal in de NPM-retoriek, maar is belangrijk geworden in een tweede golf van administratieve hervormingen.<sup>5</sup>

Wat hebben de voorstanders van NPM nu gezegd en geschreven over de impact van NPM-hervormingen op ambtelijke integriteit? Het korte antwoord is: niet veel. Soms wijzen de NPM-adepten erop dat competitie corruptie kan reduceren. Het kan inderdaad moeilijker zijn een overheidsopdracht onderhands te regelen als verschillende concurrenten op dezelfde opdracht azen.<sup>6</sup> Vaker zeggen de NPM-adepten echter gewoon niets over integriteit. Hun impliciete veronderstelling lijkt te zijn dat NPM-hervormingen automatisch wel tot ethisch gedrag zullen leiden, waarbij ze ethisch gedrag vooral definiëren als gedrag dat overeenstemt met de zogenaamde drie E's: Economy, Efficiency en Effectiveness.

#### *Traditionele bestuurskunde*

De tweede positie in het debat bevindt zich aan de andere zijde van het spectrum. Dit standpunt vindt zijn wortels in 'de traditionele bestuurskunde', soms ook de 'oude bestuurskunde'<sup>7</sup> of 'het orthodoxe model'<sup>8</sup> genoemd. Uiteraard omvat de traditionele bestuurskunde heel veel ideeën en doctrines en zou het incorrect en simplistisch zijn deze als een coherent blok voor te stellen, zonder enige interne contradictie of verandering. Toch lijkt er binnen deze bestuurskundige school eensgezindheid te bestaan over de volgende basisvoorschriften:<sup>9</sup>

- 1 Ambtenaren moeten politiek neutraal zijn.
- 2 De overheid moet worden georganiseerd als een gecentraliseerde bureaucratie.

- 3 Beleidsprogramma's moeten worden uitgevoerd in de vorm van 'top-down' controlemechanismen, die de beslissingsruimte van lagere ambtenaren zoveel als mogelijk moeten inperken.

Wat betreft ambtelijke integriteit en integriteitbeleid, gelooft de school van de traditionele bestuurskunde heel erg in regels en procedures. De ethische keuze van een individuele ambtenaar zou zich volgens deze logica idealiter moeten beperken tot een keuze tussen het volgen van de regels (ethisch gedrag) en het overtreden van de regels (onethisch gedrag).

*De traditionele bestuurskunde gelooft heel erg in regels en procedures*

Ethische dilemma's, grijze zones en andere onduidelijkheden moeten met andere woorden zoveel mogelijk worden vermeden door gedetailleerde regels en procedures. In het debat over de effecten van NPM-hervormingen op de integriteit van

ambtenaren, zijn de adepten van de traditionele bestuurskunde vaak de felste tegenstanders. Zo pleiten Chapman en O'Toole, twee Britse hoogleraren, voor een terugkeer naar het traditionele, Britse *civil service*-ethos en naar het traditionele concept *public duty*<sup>10</sup> Frederickson, een vooraanstaande Amerikaanse bestuurskundige, maakt zich ook ernstige zorgen over de ethische impact van NPM-hervormingen en hij pleit voor een herregulering.<sup>11</sup> Een ander voorbeeld zijn de auteurs die NPM vooral vanuit een legalistisch standpunt bekritiseren. Zij maken zich vooral zorgen over de onbesuisde manier waarmee wetten en regels opzij worden geschoven voor het hogere doel van *letting managers manage*.<sup>12</sup>

#### *New Public Service*

Het derde standpunt in het debat over NPM-hervormingen gaat terug op een school die de afgelopen jaren erg populair werd in de vs onder het label *New Public Service*,<sup>13</sup> maar eigenlijk veel oudere wortels heeft. Skidmore<sup>14</sup> omschrijft deze school als de klassieke of aristotelische manier van organiseren<sup>15</sup> en nog anderen<sup>16</sup> hebben de school omschreven als het 'communitaristisch-burger alternatief'.

Robert en Janet Denhardt, de bekendste verdedigers van de NPS-school, omschrijven NPS als een derde alternatief, naast de simplistische dichotomie met de traditionele bestuurskunde aan de ene kant en New Public Management aan de andere kant. Zij stellen voor de traditionele, hiërarchische bureaucratie die grotendeels voor de burgers is gesloten, te vervangen door nieuwe mechanismen. Daarbij bestaat de opdracht voor ambtenaren

er vooral in burgers te helpen hun vragen te formuleren en antwoorden te geven, eerder dan de samenleving te controleren. Om deze doelstelling te bereiken formuleren de Denhardts zeven uitgangspunten, die samen de *New Public Service* school definiëren:

- 1 Dienen is belangrijker dan sturen (dit is een alternatief voor het NPM-adagio dat 'sturen' belangrijker is dan 'roeien').
- 2 Het algemeen belang is het doel, niet het bijproduct.
- 3 Denk strategisch, handel democratisch.
- 4 Dien burgers, geen klanten.
- 5 Ambtenaren moeten rekening houden met de wet, gemeenschapswaarden, politieke normen, professionele waarden en de belangen van burgers.
- 6 Hecht belang aan mensen, niet enkel aan productiviteit.
- 7 Hecht belang aan burgerschap en dienstbaarheid, eerder dan aan ondernemerschap.

Wat nu het debat over de impact van NPM op integriteit betreft, zijn de NPS-adepten het grotendeels eens met de voorstanders van de traditionele bestuurskunde wat betreft hun bezorgdheid over de negatieve impact van NPM. Ze stellen echter een totaal andere oplossing voor. De Denhardts vinden dat overheidsorganisaties zo zouden moeten worden georganiseerd, dat de ambtenaren geen verantwoording zijn verschuldigd aan politici en uiteindelijk aan kiezers (traditionele bestuurskunde), noch aan klanten (NPM), maar aan 'burgers'. Burgers worden dan omschreven als de personen die bereid zijn verder te kijken dan hun eigen onmiddellijke eigenbelang en verantwoordelijkheid te nemen voor hun buurt en gemeenschap. De zeven uitgangspunten van de Denhardts geven dan aan hoe ambtenaren echt responsief kunnen zijn tegenover dergelijke burgers.

Maar het zijn niet alleen de Denhardts die kritiek hebben geleverd op NPM vanuit een *New Public Service*-standpunt. Gawthrop (1998) maakt bijvoorbeeld een onderscheid tussen de 'democratische spirit' in de bestuurskunde en de 'ondernemende spirit' (geassocieerd met NPM), en pleit ervoor voorrang te geven aan de eerste. Tegelijkertijd bekritiseert hij ook de 'ethiek van gehoorzaamheid' die hij associeert met de traditionele bestuurskunde, omdat deze tot een 'zielloze' overheid leidt, geobsedeerd met procedurele correctheid. Als alternatief stelt hij een overheid voor waarin ambtenaren expliciet een eigen verantwoordelijkheid hebben, met dienstbaarheid als centrale waarde.

*Ambtelijk integriteitbeleid*

In tegenstelling tot de vorige drie standpunten, bouwt dit vierde standpunt in het debat niet echt verder op één bepaalde bestuurskundige school. Het centrale punt van deze vierde groep auteurs is dat ambtelijk integriteitbeleid een nieuw en belangrijk subdomein is van de bestuurskunde, dat zijn eigen set doctrines verdient. Ik zal deze auteurs omschrijven als de voorstanders van ‘ambtelijk integriteitbeleid’. De hoofdstelling van deze benadering is dat integriteitbeleid een combinatie zou moeten zijn van voorschriften van de drie besproken benaderingen, aangepast aan de specifieke omstandigheden van de organisatie. Uiteraard heeft men vroeger ook al gepleit voor een combinatie van verschillende benaderingen.<sup>17</sup> Maar het succes van NPM en de bijhorende ongerustheid over de ethische impact ervan, hebben wel voor een revival van dit standpunt gezorgd. De OESO is één van de prominentste voorstanders van deze combinatiebenadering, zoals geformuleerd in twee bekende en vaak geciteerde rapporten<sup>18</sup>, maar deze is ook te vinden bij verschillende praktijkgerichte academici zoals Gilman<sup>19</sup> of Uhr.

Deze en andere auteurs zijn het met de NPM-voorstanders eens dat NPM-hervormingen veel positieve gevolgen kunnen hebben, maar ze zijn zich tegelijkertijd ook bewust van de ongewenste effecten ervan (in het bijzonder onethisch gedrag). Echter, in tegenstelling tot de voorstanders van de traditionele bestuurskunde en de *New Public Service*, bestaat hun oplossing er niet in om NPM dan maar meteen helemaal overboord te gooien. Ze stellen voor de NPM-hervormingen aan te vullen met een goed uitgewerkt integriteitbeleid dat is aangepast aan de hervormingen. Ze zien twee mogelijke benaderingen. Heel wat auteurs<sup>20</sup> omschrijven deze benaderingen als de ‘controlerende’ en de ‘stimulerende’ benadering.<sup>21</sup> De ‘controlerende’ benadering legt de nadruk op de externe controle van gedrag door onder meer wetgeving, strikte gedragscodes en gedetailleerde controlemechanismen. In die zin leunt zij sterk aan tegen de traditionele bestuurskunde. De ‘stimulerende’ benadering legt nadruk op interne controle, de controle die individuele ambtenaren op zichzelf uitoefenen. Deze benadering is veel positiever: men gaat ervan uit dat mensen van nature geneigd zijn het goede te doen, maar dat ze hierin wel moeten worden gestimuleerd en ondersteund door coaching, dilemmatrainingen en andere zogenaamde ‘softe’ instrumenten. De voorstanders van het ‘ambtelijk integriteitbeleid’ stellen dat een dergelijke stimulerende benadering vooral noodzakelijk is in een context van NPM-hervormingen. Doordat NPM-hervormingen traditionele, bureaucratische beperkingen opheffen, zorgen ze voor een toename van de beslissingsruimte van ambtenaren. Een stimulerend integriteitbeleid richt zich op het ondersteunen van ambte-

naren in het omgaan met die beslissingsruimte, zonder die ruimte weer opnieuw helemaal in te perken door nieuwe regels en procedures.

#### CONCLUSIE

De bespreking van de vier standpunten over de impact van overheidshervormingen op ambtelijke integriteit, leidt ons naar een wat verwarrende vaststelling. Hoewel de vier standpunten duidelijk veel van elkaar verschillen, kunnen de voorstanders van elk standpunt toch gemakkelijk concrete voorbeelden geven die hun standpunt lijken te bewijzen. De NPM-literatuur staat bijvoorbeeld bol van succesverhalen over NPM-hervormingen en overtuigende voorbeelden van de ongewenste effecten van traditionele, kafkaëske bureaucratieën. Maar omgekeerd kunnen de voorstanders van de traditionele bestuurskunde gemakkelijk verwijzen naar de schandalen die volgden op NPM-hervormingen en overtuigend betogen dat de kans op dergelijke schandalen veel kleiner was geweest in een traditionelere bureaucratie. Wat moeten we nu denken van die tegengestelde standpunten? Wie heeft er nu gelijk?

Om deze laatste vraag te beantwoorden kan het nuttig zijn een onderscheid te maken tussen de normatieve oordelen en de empirische veronderstellingen in deze literatuur. Het is duidelijk dat de normatieve oordelen die onder de eerste drie besproken standpunten (NPM, traditionele

*In feite hebben zowel voorstanders als tegenstanders gelijk*

bestuurskunde en NPS) liggen, grotendeels tegengesteld zijn aan elkaar.<sup>22</sup> De voorstanders van elk van die drie bestuurskundige scholen evalueren de wenselijkheid van bepaalde vormen van ethisch gedrag en de ernst van bepaalde

vormen van onethisch gedrag duidelijk verschillend. De NPM-voorstanders vinden het bijvoorbeeld niet erg dat er eens een regeltje wordt overtreden, maar ergeren zich blauw als de overheid niet voldoende presteert of niet voldoende klantgericht werkt. De voorstanders van de traditionele bestuurskunde vinden dan weer dat de wet absolute voorrang moet krijgen en vinden het niet zo erg als de overheid daardoor wat minder effectief of klantgericht zou werken.

Echter, waar de normatieve beoordelingen van de drie bestuurskundige scholen sterk van elkaar verschillen, daar zijn hun empirische veronderstellingen eigenlijk grotendeels complementair. Terwijl de voorstanders van een bepaalde benadering vooral de nadruk leggen op de positieve effecten van hun favoriete benadering, zullen de tegenstanders vooral

op de negatieve effecten ervan wijzen. In feite hebben zowel voorstanders als tegenstanders gelijk. Het is immers empirisch perfect consistent en zinvol om te stellen dat een bepaalde benadering heilzaam kan zijn in bepaalde omstandigheden, maar dat deze benadering ongewenste effecten kan genereren in andere omstandigheden. Meer nog, dit is in feite één van de belangrijkste maxims in de bestuurskunde: elke innovatie, hoe overtuigend en hoe goed bedoeld ook, draagt in zich het risico van bepaalde excessen. Kathryn Denhardt (1994: 181) vertaalde deze algemene vuistregel naar de context van integriteitbeleid: *‘Every organizational structure can promote an ethical stance yet at the same time contain the seeds of pathology’*.

Een klassieke, maar nog te weinig toegepaste strategie om met dit risico om te gaan, bestaat erin om ervoor te zorgen dat alle belangrijke benaderingen in overweging worden genomen en structureel verankerd in de organisatie. De permanente spanning en discussie tussen de verschillende benaderingen, reduceert dan de kans op blinde vlekken voor de mogelijke negatieve effecten van een bepaalde benadering.<sup>23</sup>

Volgens deze strategie is de keuze niet welke van de drie belangrijke scholen (NPM, traditionele bestuurskunde of NPS) moet worden toegepast, maar hoe ze alle drie op een zinvolle manier kunnen worden gecombineerd in concrete organisaties. En dat is nu precies waarvoor de ‘ambtelijk integriteitbeleid’-benadering, de vierde benadering die werd besproken, pleit. De voorstanders van deze benadering accepteren sommige NPM-herformaties, maar stellen tegelijkertijd dat deze moeten worden gecombineerd met twee andere benaderingen. Ten eerste is er een voldoende dosis ‘traditionele bestuurskunde’ (de ‘controlerende’ benadering in het jargon van het integriteitbeleid) nodig. Deze zorgt er immers voor dat de ambtelijke beslissingsruimte toch nog duidelijk wordt gedefinieerd (door regels en procedures) en voorziet ook mechanismen om te vermijden dat die beslissingsruimte wordt overschreden. Ten tweede moet men ook in een stevige dosis *New Public Service* (de ‘stimulerende’ benadering) voorzien. Deze ondersteunt ambtenaren in het omgaan met de overblijvende beslissingsruimte en zorgt ervoor dat zij die gebruiken ten dienste van ‘burgers’, niet van ‘klanten’. Kortom, een goede oplossing zal steeds elementen van elk van de drie bestuurskundige scholen moeten bevatten. Een dergelijke ingewikkelde evenwichtsoefening zal nooit tot zuivere, simpele oplossingen leiden, maar ze verkleint wel het risico dat hervormingen van de overheid tot ethische rampen zouden leiden.

## Literatuur

- Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Chapman, R. A. (1994). Change in the civil service. *Public Administration*, 72: 599-610.
- Chapman, R. A. (1998). Problems of ethics in public sector management. *Public Money and Management* (1): 9-13.
- Chapman, R. A. & O'Toole, B. J. (1995). The role of the civil service: a traditional view in a period of change. *Public Policy and Administration*, 10 (2): 3-20.
- Cohen, S. & Eimicke, W. (1999). Is public entrepreneurship ethical? *Public Integrity*, 1 (1): 54-74.
- Cooper, P. J. (2000). *Public law and public administration. third edition*. Itasca, Illinois: F. E. Peacock.
- Cooper, T. L. (1982). *The responsible administrator: an approach to ethics for the administrative role*. Port Washington, New York: Kennikat.
- Denhardt, K. G. (1994). Organizational structure as a context for administrative ethics. In: Cooper, T. L. *Handbook of administrative ethics*, New York: Marcel Dekker. pp. 169-82.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60 (6): 5549-559.
- Fox, C. J. (2001). The use of Philosophy in administrative ethics. In: Cooper, T. L. (ed.). *Handbook of Administrative Ethics*. New York: Marcel Dekker. pp. 105-30.
- Fox, C. J. & Miller, H. T. (1996). *Postmodern public administration. Towards discourse*. Thousand Oaks: Sage. 173 p.
- Frederickson, H. G. (1999). Public ethics and the new managerialism. *Public Integrity*, 1 (3): 265-278.
- Gawthrop, L. C. (1998). *Public service and democracy*. New York: Chatham House.
- Gilman, S. C. (1999). Public sector ethics and government reinvention: Realigning systems to meet organizational change. *Public Integrity*, 1 (2): 175-192.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1): 3-19.
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling Corruption*. Los Angeles, California: University of California Press.
- Maesschalck, J. (2004). Ethics and administrative reform. In: Rabin, J. (ed.). *Encyclopedia of public administration and public policy* (internet-versie). New York: Marcel Dekker.
- Maesschalck, J. (2005). Approaches to ethics management in the public sector: a proposed extension of the compliance-integrity continuum. *Public Integrity*, 7 (1): 21-41.
- OECD (1996). *Ethics in the public service. Current Issues and practices*. Paris: OECD.
- OECD (2000). *Trust in Government. Ethics Measures in OECD countries*. Paris: OECD.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review* (2).
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the public services*. Oxford: Blackwell. 220 p.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press. 305 p.
- Rohr, J. A. (2002). *Civil servants and their constitutions*. Kansas: University Press of Kansas. 208 p.
- Skidmore, M. J. (1995). Ethics and public service. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 537: 25-36.
- Uhr, J. (1999). Institutions of integrity. Balancing values and verification in democratic government. *Public Integrity*, 1 (1): 94-106.
- Yesilkagit, A. K. & de Vries, J. (2002). The unanticipated consequences of decentralisation and reinvention: the case of the province of South Holland. *International Journal of Administrative Sciences*, 68 (4): 579-597.

*Noten*

- 
- 1 Deze tekst is een bewerkte versie van Maesschalck (2004).
  - 2 Cohen and Eimicke, 1999
  - 3 Yesilkagit and de Vries, 2002
  - 4 Deze afroomstrategieën zijn tegenwoordig erg relevant omwille van de populariteit van prestatie meet-systemen, maar in feite werden ze al vastgesteld in een klassiek werk van Peter Blau (Blau, 1955).
  - 5 Pollitt, 1993
  - 6 Klitgaard, 1988
  - 7 Denhardt and Denhardt, 2000
  - 8 Fox, 2001
  - 9 Denhardt and Denhardt, 2000
  - 10 Chapman, 1998; Chapman and O'Toole, 1995; Chapman, 1994.
  - 11 Frederickson, 1999.
  - 12 Zie bv. Cooper, 2000; Rohr, 2002.
  - 13 Denhardt and Denhardt, 2000.
  - 14 Skidmore, 1995.
  - 15 Verwijzend naar de wortels in het werk van Alisdair MacIntyre.
  - 16 Bv. Fox and Miller, 1996.
  - 17 Terry Cooper pleitte bv. al voor een dergelijke combinatie in de eerste druk van zijn klassieke werk 'The Responsible Administrator' (Cooper, 1982).
  - 18 OECD, 2000 en OECD, 1996
  - 19 Gilman, 1999.
  - 20 Vanaf Paine (1994)
  - 21 In het Engels spreekt men vaak over de 'compliance'- en de 'integrity'-benadering, maar deze laatste term is wat verwarrend in het Nederlands omdat integriteitbeleid ook als algemene term wordt gebruikt die beide benaderingen omvat. Daarom worden hier de termen 'controlerend' en 'stimulerend' gebruikt, maar daarmee wordt hetzelfde bedoeld als 'compliance' en 'integrity'.
  - 22 Het vierde standpunt 'ambtelijk integriteitbeleid' is hierop een uitzondering.
  - 23 Voor een verdere uitwerking van dit idee, zie bv. Maesschalck (2005).



---

*De transformatie  
van het arbeidsethos*

# Van plicht naar smaak: de transformatie van het arbeidsethos

*De arbeidsethiek is verdwenen want de plicht is eruit. Er is een nieuw ethos voor in de plaats gekomen, gebaseerd op esthetiek. Arbeid is niet langer last, maar lust. Zij die echter de boot hebben gemist, krijgen steeds minder kansen om werk te doen dat in de smaak valt. Hun toekomst is die van de 'gangbare' arbeid: elke voorbijkomende klus is beter dan niets, ook als het geen uitzicht biedt op arbeid die zelfs maar in de buurt komt van mooie, esthetische waarden.*

---

door *Ton Korver*<sup>1</sup>

---

Econoom en onderzoeker TNO kwaliteit van leven/arbeid

DIT JAAR IS HET HONDERD JAAR GELEDEN dat de Duitse socioloog Max Weber zijn beroemde opstel over *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* publiceerde. Ons begrip van wat we onder arbeidsethiek en de bijbehorende levenshouding kunnen verstaan, hebben we te danken aan interpretaties hiervan. Centraal staat dat het verrichten van arbeid een plicht is. De achtergrond is de praktische uitwerking van de predestinatieleer: wie onophoudelijk werkt heeft althans nog een klein kansje om tot de uitverkorenen te behoren; wie dat niet doet verspeelt ook die kans. Het resultaat van arbeid telt minder; om dat resultaat in het verhaal te krijgen beroept Weber zich op de kapitalistische 'geest'. Het is echter de vraag of die protestantse ethiek ook nu nog ons arbeidsethos kan verklaren. Mijn stelling is dat dit niet het geval is. Ons arbeidsethos is ingrijpend veranderd. Bovendien kon Weber honderd jaar geleden nog niet overzien welke bedoelde en onbedoelde gevolgen de protestantse ethiek op het arbeidsethos in West-Europa zou hebben. In dit essay tracht ik die transformatie van het traditionele arbeidsethos tastenderwijs te duiden.

## VAN PLICHT NAAR SCHIJN

In de calvinistische leer is arbeid een plicht. De calvinistische ethiek vraagt, in de weergave van Max Weber, minder naar wat we aan onszelf vanwege onszelf zijn verplicht en concentreert zich op aan wat we aan onszelf zijn verplicht omdat we dat aan God zijn. De calvinistische predestinatie-

*Ten onrechte blijft in de discussie over de 'Weber-these' de rol van placebo-effecten onderbelicht*

leer is het kernstuk in de bewijsvoe- ring; die leer berooft ons van elke zekerheid gedurende ons leven of we uitverkoren zijn. Existentiële onzekerheid, en dus angst en het daaronder lijden, is het lot van elk mens. In de praktijk van de, veelal sektarisch georganiseerde zielzorg

wordt de 'psychologische' onzekerheid van de gelovige omgezet in de regel dat er toch nog één zekerheid is: wie niet onophoudelijk werkt, behoort in elk geval niet tot de uitverkorenen. Waar met de permanente onzekerheid niet te leven is, kan je met deze regel je lot actief proberen te beïnvloeden. Elke arbeid is in dit verband goed. Waar Luther de wereldse ascese nog plaatste in het traditionele beroep, is bij Calvijn elke arbeid die tot resultaat leidt acceptabel en in principe is die arbeid te prefereren die het meeste resultaat oplevert. Met andere woorden: beroepsmobiliteit is bij Calvijn een integraal aspect van het moderne werken, terwijl bij Luther beroepsmobiliteit een nog onbekende grootheid is. Het product is een beroepsethiek die arbeid combineert met de strijd tegen het genieten (van goederen, van vrije tijd, van je leven). Dat is het eerste aspect verbonden met de calvinistische ethiek en het arbeidsethos; ledigheid als het verza- ken van je plicht, en arbeid als het nakomen van je plicht aan God.<sup>2</sup>

Let wel, Weber stelt in *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* niet dat religie de oorzaak is van het methodische streven naar rijkdom, laat staan de oorzaak van het kapitalisme. Hij toonde aan dat de kapitalistische geest (tijd is geld; geef geld alleen uit als het rendeert, al het overige is verspilling; eerlijkheid is een lonende investering) een prachtige 'familieverwantschap' vertoonde met de calvinistische ethiek (arbeid als beroep en roeping; afzien van genot). De deontologische, op plicht geba- seerde ethiek van het calvinisme blijkt samen te gaan met de ethiek van een op gevolgen ingestelde en dus consequentialistische kapitalistische geest, zoals verbeeld door Benjamin Franklin. Franklin is in Webers optiek een klassiek utilitaristische denker: wat telt is het effect, ook al wordt dat effect door schijn bewerkstelligd. Zo is eerlijkheid belangrijk, maar waar de schijn van eerlijkheid hetzelfde effect voor minder geld teweegbrengt,

is de schijn genoeg. Op z'n minst kunnen we daarom kiezen tussen arbeid of de schijn ervan. Als het maar succes heeft. Alleen effecten zijn voor de consequentialistische kapitalistische geest belangrijk.

Hebben we die 'familieverwantschap' in deze vorm wel nodig? Zelfs binnen de calvinistische plichtethiek heeft men oog voor de effecten van handelingen en sluipt daarmee typische economische keuzeproblematiek de ethiek binnen. Immers, ook al bij Calvijn<sup>3</sup> wordt winst positief beschreven; het renteverbod is volgens Calvijn overbodig. Indien geld

lenen leidt tot winst, dan is het correct dat dit geld tegen rente is uitgeleend. Sterker nog, het renteverbod mag dan lange tijd de 'wet' zijn geweest, de ethiek schrijft voor dat verbod terzijde te schuiven! Dat is nog een eind weg van het genieten van je rijkdom, maar

*Een consumptie-ethos,  
even modern als het  
arbeidsethos, wordt door  
Weber niet uitgewerkt*

het positief beoordelen van winst is onmiskenbaar wel een consequentialistisch element in een overigens deontologische ethiek. Daar hebben we Franklin niet voor nodig. Wat we nodig hebben is de erkenning dat een wereldse ascese ook tot een werelds resultaat moet leiden en dat pas de combinatie van arbeid en resultaat een ethos oplevert, een levenshouding die arbeid uit het traditionalisme weghaalt én weghoudt. Bij nader inzien is ook resultaatgerichtheid van arbeid al met de protestantse ethiek verbonden. Dat is het tweede aspect dat belangrijk is de duiding van de ontwikkelingen van het moderne arbeidsethos en, zoals we zullen zien, de uiteindelijke teloorgang ervan.

Ten onrechte is in de discussie over de 'Weber-these' dit aspect naar de achtergrond gedrongen en daarmee de effectiviteit van de schijn. De vraag is: wat als er een conflict is tussen inspanning en resultaat? Wat als je het resultaat kunt vergroten door het verminderen van de inspanning, of het veinzen van inspanning zoals in een placebo-effect? (Wat is er mis met een *Schwalbe* als je er een strafs chop mee verdient?) Placebo-effecten zijn reële effecten, al worden ze niet teweeggebracht door producten, diensten en activiteiten die er immers slechts 'schijnbaar' aan ten grondslag liggen. Elke producent en elke dienstverlener kennen het verschijnsel. Elke arbeid in de moderne zin van het woord is arbeid voor anderen en is pas geslaagd als het een effect produceert dat door die anderen wordt gewaardeerd. De beoordeling van de effectiviteit ligt niet in de arbeid of de inspanning, maar in de afnemer, de consument. Wat nu als de consument opzichtigheid als eerste behoefte heeft?<sup>4</sup> Wat als de consument met het product tegelijk een indruk, een status, een verschil, een gevoel van erbij horen wil

aanschaffen? Wat als producent noch consument op de hoogte is van het exacte verband tussen actie en effect, maar wel weten dat niet geschoten altijd mis is? Wat als schijn en smaak elkaar oproepen?

#### CONSUMPTIE: VAN NEGATIEF GEGEVEN TOT STATUSSYMBOOL

Deze overwegingen leiden ertoe dat het begrip van het moderne arbeidsethos niet compleet is zonder daarin de relatie met consumptie actief te betrekken. De relatie tussen arbeid en consumptie is het derde aspect dat ons helpt om tot begrip van het moderne arbeidsethos te komen. Twee kwesties spelen hier. In de eerste plaats is het moderne ethos niet alleen afhankelijk van een omkering van waarden (van werken om te leven naar leven om te werken, dus het werken als *Selbstzweck*), het is tevens en in de tweede plaats afhankelijk van een radicale transformatie van beide, werken zowel als leven, in het bijzonder behoeften en hun bevrediging. Beide kanten, arbeid en behoeften, moeten de gang voltooien van traditioneel naar modern. Aan de productiekant dient de arbeid rationeel te worden georganiseerd, aan de behoeftenkant dienen mensen afscheid te nemen van hun traditioneel bepaalde behoeften, evenals van de traditionele manier waarop daarin werd voorzien ('In deze ruimte is consumptie verplicht. Meegebrachte eigen etenswaren mogen hier niet worden genuttigd'). Een nieuw consumptieregime dus, zowel voor de zelfstandig ondernemende middenklasse (de statusgroep waaraan Weber het meest refereert in de context van de economische ethiek van het protestantisme) als, en misschien wel in het bijzonder, voor de niet-zelfstandige loonarbeider.

Een consumptie-ethos, even modern als het arbeidsethos, wordt door Weber niet uitgewerkt. Consumptie wordt voornamelijk negatief behandeld: als een ongelukkige onderbreking van het uitstel van behoeftebevrediging, als ondergeschikt aan sparen en accumuleren, als een naargeestige kostenpost. Om zichzelf wille wordt consumptie niet nagestreefd. Op dit punt stemmen de kapitalistische en de protestantse ethiek overeen. Maar dat is niet het hele verhaal. Immers, voor kapitalisme moet ons meer dan alleen de geest vaardig worden. Nodig is evenzeer een kapitalistische vorm, dan wel structuur (en nog een hele serie andere voorwaarden die door Weber in de zogenoemde *Vorbemerkung* – vermoedelijk het laatste wat hij heeft geschreven – zijn opgesomd). Voor het ontstaan en de continuïteit van de kapitalistische vorm speelt consumptie een geheel andere rol dan in de geest of ethiek.<sup>5</sup> Want ja, als we in Webers verhandeling over de 'algemene economische geschiedenis' nagaan wat nu de feitelijke aanjager van het ontstaan van het kapitalisme is geweest dan luidt zijn antwoord: de democratisering van de luxeconsumptie, in het bijzonder

door het grootschalig op de markt brengen van imitaties van luxe.<sup>6</sup> Het na-apen van merken is misschien betrekkelijk nieuw, het na-apen van luxe veel minder. En met de luxe en de imitatie importeren we schijn en smaak, zelfs als het gaat om de consumptie van gewoon voedsel, zoals in de negentiende eeuw de door Marx aangeduide zegetocht van klef witbrood op kosten van het voedzamere donkere brood<sup>7</sup>; een zegetocht waarin de cynicus de eerste rit van ‘zand tot klant’ kan lezen.

Consumptie mag dan in de geest verwerpelijk zijn, voor de vorm is het noodzakelijk, ook al gaat dat ten koste van de discipline. Moderne consumptie is consumptie van elders vervaardigde goederen en diensten en het opent de jacht op de directe voorziening in eigen behoeften. Het tegendeel van de markteconomie is, zoals betoogd door Luhmann en al eerder door Illich, niet de planeconomie, maar de economie van de zelfvoorziening.<sup>8</sup> Ze zouden Weber aan hun zijde vinden. Diens nadruk op de scheiding van huishouden en bedrijf leidt tot een volledig vergelijkbare conclusie: moderne arbeid is onverenigbaar met zelfvoorziening. Voor de ondernemer spreekt dat vanzelf. Hoe moet hij anders aan een afzetmarkt komen? Voor de moderne arbeider geldt het evenzeer: met zelfvoorziening is noch de scheiding van huishouden en werken (werken doe je buitenshuis) te realiseren, noch de moderne rationele formeel vrije arbeid (arbeid verricht je in opdracht en onder toezicht van de ander) te organiseren. Zoals bij Marx, met wie Weber op dit punt één lijn trekt: moderne arbeid is twee keer vrij, want vrij van feodale belemmeringen én vrij van de middelen om zelfstandig in het eigen levensonderhoud te voorzien.

Ik trek hieruit de conclusie dat zowel in arbeid als in consumptie de aspecten van schijn en smaak van wezenlijke betekenis zijn. Werken is kiezen: wat je kiest en hoe je het te bereiken effect selecteert en uit de selectie een keuze maakt. In de selectie speelt schijn een rol, al was het maar omdat het effect dat onontkoombaar maakt. De klant wil geen medicijn maar zekerheid, de koper wil geen auto maar status, de adolescent geen kleding maar merkkleding om er bij te horen en zich af te zetten tegelijk. De beoogde afnemer speelt mee, want het te bereiken effect komt niet na de arbeid maar zit er al lang in. Er is, zou een moderne systeemtheoreticus zeggen, sprake van een *re-entry*, een terugkeer van consumptie in arbeid, inclusief schijn en smaak. Tegenwoordig plaatsen we dat in de lijn die de werknemer met alleen een ‘interne klant’ verbindt en met de ‘werkondernemer’, de werknemer die z’n eigen omzet en dus afnemers moet werven. De afnemer definieert mede de arbeid, ook als de afnemer de arbeid zelf niet kent, de arbeid niet kan beoordelen of er niet in is geïnteresseerd. In de professies zien we dit het duidelijkst, gelet op de omgang door bijvoorbeeld artsen, priesters, therapeuten, accountants en advocaten met intieme en gevaar-

lijke kennis over hun klanten en patiënten enerzijds, in hun krachtige verdediging van het privilege op het zelf bewaken van wat goed en fout is in hun professionele handelen anderzijds<sup>9</sup>. Professies ‘kijken in de klant’ en daaraan ontleen ze hun status.

#### ARBEID EN CONSUMPTIE ALS LEUKE PRESENTATIEVORMEN

Intussen is het ‘in de klant kijken’ een onmisbaar element in elke arbeidsorganisatie. Daarom ‘professionaliseren’ tal van beroepen, tot op het punt dat we niet meer weten welke beroepen en functies nu wel of niet als professe kunnen worden aangeduid. Wie weet meer dan de nachtportier, wie vertrouwt niet op diens discretie en zorgt voor een prettig contact, afstandelijk en vertrouwelijk tegelijk? Is de baliemedewerkster niet degene die je moet hebben als je wilt weten hoe de chef is gehumeurd? Hoe hard hebben we onze collega’s nodig om gezamenlijk de schijn te bewerkstelligen dat we alleen maar aan de klant denken? Hoeveel dagelijkse bewijzen (‘overleg’, ‘teamwerk’) verzamelen we om een en ander te documenteren? Hoe zwaar wegen inmiddels de sociaal-normatieve en de communicatieve competenties ten opzichte van de technische, ooit de trotse kern van ambacht en beroep? Hoe ver is arbeid al niet verschoven van inzet naar inzetbaarheid, de competentie om ‘in te spelen’ op bekende en nog niet bekende, huidige en toekomstige behoeften van de klant, intern dan wel extern? Hoe ver is arbeid – werken is netwerken! – een vorm van je presenteren in het dagelijkse leven (in de zin van Goffman) geworden?<sup>10</sup> Hoe ver is de smaak gevorderd, inclusief de regel dat alleen zij wier presentatie in de smaak valt ook een kansje maken op smakelijk werk?

Ver, zou ik zeggen. En het heeft het arbeidsethos niet onberoerd gelaten. Arbeid is zozeer verweven geraakt met het consumeren dat het zelf op consumptie is gaan lijken. Was dat, overigens, niet de stelling van het baanbrekende WRR-rapport uit 1990 over het ‘Werkend Perspectief’, het rapport waarin de transformatie van arbeid werd beschreven: van last naar lust? Het rapport waarin de arbeid als zelf een ‘behoefte’ werd gethematiseerd? En als dat zo is, zijn we dan alsnog uitgekomen bij de oorspronkelijke calvinistische beroepsethiek met arbeid als *Selbstzweck*?

Het antwoord is nee. De calvinistische beroepsethiek wordt door plicht gedefinieerd. Het eigenlijke *Selbstzweck* is de plicht God te gehoorzamen. Die plicht valt samen met arbeid, maar wordt daarom niet minder verplichtend. In het moderne ethos van het wenkende ‘Werkend Perspectief’ is de arbeid geen plicht aan God en evenmin aan de samenleving. Het is een plicht, als we dat woord hier nu even metaforisch mogen nemen, aan jezelf. Youp van ’t Hek parafraserend: werken is wél leuk! Je ontwikkelt je,

je hebt prettige en leerzame contacten, je kunt je ontplooien, er is afwisseling en uitdaging en je blijft scherp. Werken is presentie en presentatie in netwerken. Of, wat minder los geformuleerd en met een stelling van Zygmunt Bauman: de huidige arbeidswaarden zijn eerder esthetisch dan ethisch gekleurd.<sup>11</sup> Dat zal niet verbazen, want schijn en smaak als ‘waarden’, horen in de sfeer van de esthetiek.

#### VAN ETHIEK NAAR ESTHETIEK

Zien we nu in recente onderzoeken naar arbeidswaarden in Nederland deze gang van zaken, van ethiek naar esthetiek, terug?<sup>12</sup> Ja, zou ik zeggen, hoe weinig eenduidig, want conceptueel verwarrend de bevindingen ook zijn. In beroepen waar het klantperspectief nog weinig is doorgedrongen, is de arbeidsethiek, hoewel ontdaan van de religieuze aanjagers, nog duidelijk aanwezig. Denk aan beroepen in de traditionele industrie, en aan beroepen met een laag opleidingsniveau. En denk ook aan werknemers van een zekere leeftijd, omdat jongeren in het algemeen al meer doordrongen zijn van het feit dat in elk beroep sociaalnormatieve en communicatieve competenties de nieuwe regel zijn en dat deze regel ook de traditionele beroepen heeft bereikt. In deze beroepen geldt nóg, zij het voor een slinkend aantal werkenden en werklozen op zoek naar nieuw werk, dat werken een plicht is. Laten we dat de ‘oude’ beroepen noemen.

In Nederland, overigens, zien we de afkalving van de plichtethiek sterker dan in andere ontwikkelde landen. Heeft dat te maken met onze lange traditie van een ‘open’ economie met een sterk ontwikkelde dienstensector? Heeft het te maken met onze verzorgingsstaat en de verdeling van rechten en plichten, met de — overigens sterk in beweging zijnde — verhouding tussen activerende arbeidsmarkt en sociale-zekerheidsbeleid en passief op inkomensbescherming en inkomensoverdrachten gebaseerd beleid? Dat is voer voor nader onderzoek.

In de ‘nieuwe’ beroepen, waarin niet zozeer ervaring en vaardigheid de hoofdrol spelen, maar eerder de competenties en de inzetbaarheid, zien we de esthetische normen oprukken. Werken is goed voor je. Werken is belangrijk om jezelf erin uit te drukken, voor de kwaliteit en kwantiteit van de contacten die je opdoet, het plezier wat je aan je collega’s ontleent. Door te werken, werk je aan jezelf. Door te werken, werk je aan je eigen inzetbaarheid.

Wie in de smaak valt, heeft kans op smakelijk werk. Wie niet in de smaak valt, hoeft op smakelijk werk niet te rekenen. Voor degenen die niet in staat blijken mee te gaan in de jacht op competenties en de daar-aan geparenteerde cultuur van de inzetbaarheid, bestaat slechts het



sociale-zekerheidsequivalent van de inzetbaarheid, de ‘gangbare’ arbeid. Passende arbeid, het oude arbeidsbegrip in de sociale zekerheid, hoorde bij beroepen en hun kennis, ervaring en vaardigheden. Voor hen die de competentieslag missen of een te grote achterstand hebben opgelopen om nog interessant te worden gevonden, is het antwoord uit de sociale zekerheid niet langer de passende maar de gangbare arbeid: elke voorbij-

*De huidige arbeidswaarden  
zijn eerder esthetisch  
dan ethisch gekleurd*

komende arbeid. Het verschil met passende arbeid is groot. Passende arbeid was gericht op het weer opnemen van je oude of een daaraan gelijkwaardig beroep. Gangbare arbeid snijdt de band met je voormalige beroep of de opleiding

die je hebt gevolgd door. Passende arbeid staat in het teken van het oppikken van je onderbroken beroepsloopbaan. Gangbare arbeid heeft geen band met een beroep. Het nut ervan dient daarom te worden beoordeeld in termen van het bijbrengen van de competenties die in de wereld van de inzetbaarheid opgeld doen. Draagt gangbare arbeid daaraan bij? Dat is het tweede grote verschil met het regime van de passende arbeid. Deze bijdrage is onvoorspelbaar en de kans dat de kloof tussen inzetbaar aan de ene en gangbaar aan de andere kant alleen maar gaat groeien, is verre van denkbeeldig. Sterker nog: het groeien van de kloof is waarschijnlijk. Gangbare arbeid is daarom ook niet in staat een eigen ethos te creëren. Gangbare arbeid is arbeid zonder eigen ethos én het is arbeid zonder de esthetiek van het aan jezelf werken want daar staat het — per definitie — buiten. De huidige ontwikkeling van arbeid en sociale zekerheid verscherpt de tweedeling tussen hen die nog mee kunnen en hen die buiten de prijzen vallen. Wie niet met geld kan bijdragen aan de sociale zekerheid, dient dat met arbeid te doen. Voor wie dat opgaat, treedt de sociale zekerheid in een nieuwe vorm op, als plicht alle voorkomende klussen te verrichten om je uitkering aannemelijk te maken en er niet op te worden gekort. De sociale zekerheid wordt een ruil. Het is de oude Paulinische waarheid: wie niet wil werken, zal niet eten. In die optiek is arbeid geen plicht, het is een straf voor de erfzonde. Vandaag de dag: de zonde dat het zonde is geld te besteden aan hen die niets bijdragen. Daarin moet verandering komen. Die verandering is de gangbare arbeid en het werken voor je uitkering. Dat is geen bevestiging van het arbeidsethos maar de ontkenning ervan. Het zoekt de arbeidsplicht niet meer in de arbeid en pretendeert dat ook niet. Het zoekt de plicht tot presteren in de afhankelijkheid van een uitkering<sup>13</sup>. Sociale zekerheid drukte ooit het ongeschreven covenant uit van een inclusieve politieke gemeenschap.<sup>14</sup> Het was

verbonden met burgerrechten en voltooide het moderne burgerschap, van civiel naar politiek, naar sociaal burgerschap.<sup>15</sup> Inmiddels is het een contract, een ruil, met burgerschap in de bijwagen.

#### EINDBALANS

De arbeidsethiek is verdwenen, want de plicht is eruit. Het bijbehorende ethos is een schaars goed geworden en de economische regel schrijft in dat geval voor er zo min mogelijk gebruik van te maken. Dat is gelukt: operatie geslaagd, patiënt overleden. Er is een nieuw ethos voor in de plaats gekomen, gebaseerd op esthetiek.

Uiteraard, ik schets een ideaaltype en niet meer. Ik begon met het ideaaltype van het moderne arbeidsethos, ontleend aan Weber en ik heb dat vervangen door een nieuw ideaaltype, dat van de arbeidsaesthetiek. Ideaaltypen zijn geen idealen, en dat is maar goed ook. Ideaaltypen zijn ook geen modellen, patronen, tendensen of 'ontwikkelingswetten'. Het zijn zelfs geen hypothesen, al bewijzen ze hun nut als ze tot hypothesevorming en toetsing uitnodigen.

Ideaaltypen zijn overdrijvingen. We vatten er aspecten in samen tot een configuratie die, vergelijkbaar met een constellatie in de sterrenhemel, ons af en toe kunnen bijlichten in de zoektocht naar betekenissen in de wereld van alledag. Ze zijn daarom nooit goed of fout, maar misschien praktisch, inclusief het risico dat we in onze beschonkenheid de verloren sleutel alleen daar zoeken waar de straatlantaarn voor wat licht zorgt. Ideaaltypen laten, kortom, nogal wat in het donker.

Dat geldt ook voor dit kleine essay. De belangrijkste omissie is misschien wel het ontbreken van een psychologie van de consumptie. De ethiek bij Weber is praktisch, het ging hem niet om de theologische, maar

*Verklaart het consumptieve arbeidsbegrip het laveren tussen onrust en stress?*

om de psychologische effecten van de nieuwe ethiek. Pas op die basis kon een ethos, een levenshouding, worden geschetst. Een consumptieaesthetiek vraagt om een vergelijkbare praktische en psychologische uitwerking. Daarvoor bestaan aan-

zetten met als teneur dat wat de consumptie steeds opnieuw aanjaagt, de verwachting, de anticipatie van het genieten is.<sup>16</sup> De zaak zelf valt meestal tegen en bijgevolg wordt de consumptie verlegd naar weer wat nieuws. De achterkant van de consumptie is de bedrogen, want niet gerealiseerde verwachting. Geldt dat ook voor het consumptieve arbeidsbegrip? Verklaart

dat het laveren tussen onrust en stress waarvan zoveel arbeidsrapportages gewag maken?

Zo zijn er meer thema's en draden, bijvoorbeeld de twijfel als schaduw van de keuze en de 'familieverwantschap' van esthetiek en narcisme, die we bij elkaar zouden moeten brengen om arbeid in de nu vigerende moderniteit te plaatsen. Het essay is daarvoor niet het geëigende *format*. Het essay is een poging, geen encyclopedie. Niettemin, de teerling is geworpen en de loop der dingen, van arbeidsloopbaan tot en met arbeidslevensloop en de gangbare arbeid, stemt niet vrolijk.

### Literatuur

- Arendt, H., *Vita Activa*. München/Zürich: Piper 1981
- Antoni, C., *From History to Sociology: The Transition in German Historical Thinking*. London: Merlin Press 1962
- Bauman, Z., *Work, Consumerism and the New Poor*. Buckingham: Open University Press 1998
- Gabriëls R. De sociale integratie van langdurig werklozen. Bijlage 2 in RMO *Werkloos Toezien? Activering van langdurig werklozen*. Rijswijk: RMO 1997
- Goffman, E., *Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books 1959
- Hemerijck, A. Arbeidsethos tussen bijbelse plicht en maatschappelijke norm. Pp. 121-149 in M. Bovens en A. Hemerijck, (red.) *Het verhaal van de moraal*. Amsterdam en Meppel: Boom 1996
- Hirschman, A. O., *Shifting Involvements; Private Interest and Public Action*. Princeton NJ: Princeton University Press 1982
- Hoof, J. van, eindred., *Werk(en) moet wel leuk zijn; Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV 2002
- Hughes, E. C., *On Work, Race, and the Sociological Imagination*. Chicago/London: The University of Chicago Press 1994
- Illich, I., *The Right to Useful Unemployment*. London/Boston: Marion Boyars Publishers 1978
- Illich, I., *Shadow Work*. Boston/London: Marion Boyars 1981
- Luhmann, N., *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1988
- Marshall, T. H., *Citizenship and Social Class*. New York: Doubleday 1950
- Marx, K., *Das Kapital; Kritik der politischen Ökonomie*, Band I. Berlin: Dietz Verlag 1971
- Méda, D., *Le Travail; une valeur en voie de disparition*. Paris: Aubier 1995
- Scitovsky, T., *The Joyless Economy*. London etc.: Oxford University Press 1976
- SCP. *Nederland in Europa*. Rijswijk en Den Haag: SCP en Elsevier 2000
- Selznick, Ph., *The Moral Commonwealth; Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley: University of California Press 1992
- Veblen, T., *The Theory of the Leisure Class*. New York: Macmillan 1902
- Weber, M., *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Pp. 17-206 in idem: *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) 1920
- Weber, M., *Vorbemerkung*. Pp. 1-16 in idem: *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) 1920
- Weber M., *General Economic History*. New York: Collier Books 1961
- WRR. *Een Werkend Perspectief; arbeidsparticipatie in de jaren negentig*. Den Haag: Sdu 1990

*Noten*

- 
- 1 De auteur dankt redacteur Jan Prij voor zijn opbouwende commentaar op een eerdere versie van dit essay
  - 2 Weber (1920)
  - 3 Antoni (1962)
  - 4 Zie Veblen (1902)
  - 5 Weber (1920)
  - 6 Weber (1961)
  - 7 Marx (1971)
  - 8 Luhman (1988); Illich (1978, 1981)
  - 9 Zie Hughes (1994)
  - 10 Goffman (1959)
  - 11 Bauman (1998)
  - 12 Zie: Hemerijck 1996; Gabriëls 1997; SCP 2000; van Hoof et al 2002
  - 13 Méda (1995)
  - 14 In de zin van Selnick (1992)
  - 15 Zie Marshall (1950)
  - 16 Scitovsky (1976); Hirschman (1982)

# De legitimeitscrisis van de overheid & het arbeidsethos

*Nederlanders zijn eraan gewend geraakt dat de overheid niet alleen economische vooruitgang en koopkracht, maar ook de voorzieningen van de verzorgingsstaat waarborgt. Daarvan is haar legitimeit vrijwel geheel afhankelijk geworden. Geld kan het gezag van de overheid echter onmogelijk duurzaam waarborgen. Daarvoor is een overheid nodig die haar eigen kerntaken serieus neemt, daarbinnen vervolgens rechtszekerheid biedt en die burgerdeugden ondersteunt. Een ambitieuze arbeidsmoraal maakt daarvan deel uit.*

---

door *Ab Klink*

---

Directeur Wetenschappelijk Instituut voor het CDA

HET IS INMIDDELS BIJNA EEN GEMEENPLAATS: Nederland en wellicht zelfs Europa zijn in verwarring. Het lijkt wel alsof, nadat wij de drempel van het magische jaar 2000 zijn gepasseerd, de oriëntatie weg is. Het contrast met het vorige decennium is groot. In de jaren negentig van vorige eeuw leek de wereld immers een wonder van stabiliteit. Het communisme was ter ziele. China moderniseerde langzaam. Zuid-Afrika had de draai naar een moderne democratie gemaakt. De vs leek oppermachtig onder bezielende leiding van de optimist Bill Clinton. Ook economisch leken er ongekende tijden aangebroken. *Information rules* schreven de goeroes van het informatietijdperk Shapiro en Varian.<sup>1</sup> De ICT-revolutie zou een van conjuncturele rimpels bevrijde welvaartsgroei garanderen. De nieuwe economie diende zich aan. De wereld begon af te raken. Fukuyama en de zijnen maakten zich al ongerust over de verveling die bij al dit moois zou kunnen gaan toeslaan. Marx' communistische ideaalbeeld van de arbeider die zoveel vrije tijd en bestedingsruimte heeft dat hij naar believen kon

vissen, sjoelen of werken, leek dichterbij dan ooit. Het liberalisme bracht het allemaal dichterbij.

#### MAATSCHAPPELIJK ONBEHAGEN EN POLITIEKE LEGITIMATIECRISIS

Na de millenniumwisseling werd het allemaal anders. Nieuwe conflictlijnen tekenden zich af. Culturele fricties ontstonden tussen en binnen staten. De *twin towers* zegen neer onder terroristisch geweld. Integratie werd een majeur thema. Europa begon zich bovendien te realiseren dat de vergrijzing, die tot dan toe vooral in langetermijnprognoses een rol speelde, dichterbij kwam. De *bubble* van de interneteconomie spatte uiteen met drastische vermogensverliezen voor bedrijven en particulieren als resultaat. Gevoegd bij een langzamerhand groeiende ongerustheid over de houdbaarheid van energiebronnen, tekent zich een massieve politieke en maatschappelijke agenda af. Agenda is in dit verband eigenlijk een veel te technisch woord. De term veronderstelt beheersbaarheid, een planmatige aanpak en overzicht. Het maatschappelijke klimaat voelt momenteel echter anders. Niet ten onrechte wordt gesproken over tijden van onbehagen, over verstarde verhoudingen, over de vrees van de middenklasse om terug te vallen in termen van welvaart en maatschappelijk houvast, over de noodzaak om de democratie te moderniseren.

Het is niet teveel gezegd om te stellen dat er sprake is van een meer of minder latente politieke legitimatiecrisis. Het jaar 2002 bracht opschudding in Den Haag. De partijpolitieke kaarten werden flink geschud. Sindsdien is het vertrouwen in de politiek niet toegenomen. Natuurlijk heeft dat te maken met de hervormingsagenda van het kabinet-Balkenende II. Een terechte hervormingsagenda: immers, regeren is vooruitzien en het is zaak om op tijd wissels om te zetten. Eén van de grote problemen van vooral het kabinet-Kok II was dat het geen zicht, laat staan enige greep had op de nieuwe vragen die zich aandienen. Vragen van integratie en vergrijzing. De agenda die zich daarmee aandient, was en is niet via CPB-modellen, via kleine aanpassingen van belastingtarieven en premies en via de ambtelijke routines af te werken. Zij vraagt juist om visie, overzicht en moed om de zaken aan te pakken. *No guts no glory*. Het huidige kabinet is doortastend. Het laat zaken niet op zijn beloop. Maar populair is het (nog) niet.

Nu zijn gradaties in populariteit nog geen graadmeter voor de mate van legitimiteit van de overheid. Toch is het mijns inziens niet overdreven om te stellen dat de politieke agenda van dit moment raakt aan de legitimatie van overheid zoals we die nu kennen.

## WELVAARTSACCUMULATIE ALS LEGITIMATIEBASIS?

Het is inmiddels een bekend verhaal.<sup>2</sup> Spanningen op de arbeidsmarkt en schaarste aan gekwalificeerd personeel in vitale maatschappelijke sectoren als zorg en onderwijs, zetten het groeipotentieel van de economie en de houdbaarheid van de verzorgingsstaat onder druk.

De vergrijzing leidt tot meer kosten. Premies van de AOW, de pensioenen en de zorg zullen toenemen. Het aantal mensen dat deze kosten moet dragen neemt juist in omvang af. Ondertussen neemt ook de schaarste op de arbeidsmarkt toe. Binnen een klein aantal jaren zal bijvoorbeeld het tekort aan leerkrachten zomaar honderdduizend kunnen belopen. Ook in andere sectoren (zorg en techniek) is sprake van een forse vervangingsvraag. Schaarste zal de loonprijzen opdrijven. Het zal een hele toer zijn de economie bij die stijgende kosten en lonen nog voluit te laten draaien, zeker tegen het decor van opkomende economieën als India, China en Oost-Europa.

Bovendien zal de schaarste aan gekwalificeerde arbeidskrachten kunnen leiden tot wachtlijsten in de zorg, lesuitval op scholen of tekorten aan bijvoorbeeld politiepersoneel en jeugdhulpverleners. Zowel de economie als de verzorgingsstaat komen dan onder druk te staan. Tegen die achtergrond heeft het kabinet-Balkenende II een politieke hervormingsagenda opgesteld die er zijn mag. Het kabinet moderniseert het zorgstelsel, om het minder bureaucratisch te maken. Het kabinet hervormde de WAO. Het is bezig met vermindering van de regeldruk, met een herijking van het hoger onderwijs en het probeert de sociale zekerheid zo te veranderen dat mensen weer langer doorwerken. Langer doorwerken om ervoor te zorgen dat de beroepsbevolking beter op peil blijft en voorzieningen als zorg, onderwijs betaalbaar en bereikbaar blijven.

De daadkracht die bij het aanpakken van de sociaal-economische agenda (hervorming zorgstelsel, WAO, herijking hoger onderwijs) wordt getoond en de bijna calvinistische ijver waarmee de politieke agenda wordt opgepakt, hebben alles te maken met de dringende noodzaak de overheid een nieuwe legitimatie te geven. Kon de overheid nog niet eens zo heel lang geleden aanspraak maken op een soort natuurlijk gezag (al dan niet met religieuze noties ondersteund), momenteel ontleent zij haar legitimiteit vooral aan enerzijds het garanderen van economische vooruitgang en koopkracht en anderzijds het waarborgen van de voorzieningen van de verzorgingsstaat. Dit is goed terug te zien tijdens verkiezingen. Partijen die kunnen bogen op economische groeivoorzichten, maken de meeste kans de verkiezingen te winnen. Wie bij de doorrekeningen van het CPB het beste scoort, heeft de wind in de rug. Naast de portemonnee zijn er de

basisvoorzieningen. Het kabinet dat wachtlijsten in de zorg weet terug te dringen, heeft een enorme streep voor. Wie het geld heeft om uitkeringen redelijk op peil te houden, kan met enig vertrouwen de politieke debatten tegemoet zien. Deze legitimatiegronden stellen ondertussen enorme eisen aan de overheid. Zij wordt geacht over conjunctuurcycli heen voor een redelijke koopkrachtontwikkeling te zorgen en belangrijke voorzieningen op peil te houden. Hoeveel moeite dat kost, is goed te zien aan het Europese stabiliteitspact. Overheden moeten streven naar een structureel overschot op de begroting om zo economische schokken te kunnen dem-

*Geld waarborgt op een moderne manier het gezag van de overheid*

pen en opvangen. Via economische groeimodellen is redelijk goed uit te rekenen welke financiële buffers de overheid nodig heeft om haar bronnen van legitimatie veilig te stellen. Geld waarborgt op een moderne manier het gezag van de

overheid. Dat dit niet gemakkelijk is als het economisch tegenzit, is inmiddels wel duidelijk. De 'min 3%-norm' wordt door grote lidstaten met grote regelmaat overschreden en dat tast inmiddels de legitimiteit (sic!) van de Europese Unie en haar financiële autoriteiten aan. Groeiende kosten van zorg en van de pensioenen zullen de financiële spelregels straks nog veel meer onder druk gaan zetten.

Daarbij komt dat een gezonde economie niet van geld alleen leeft: om de economie draaiend te houden, zijn niet alleen koopkracht en geld nodig, maar ook... arbeidskrachten. Schaarste schroeft immers lonen op en dat pakt niet alleen economisch nadelig uit, maar deze schaarste ondermijnt ook de andere legitimatiebron: de vaak arbeidsintensieve voorzieningen die de overheid in een verzorgingsstaat wordt geacht te garanderen, zoals onderwijs, zorg of de politieke en justitiële inzet. Als die te maken krijgen met onervulbare vacatures vertaalt zich dat direct in wachtlijsten, lesuitval of stijging van het percentage onopgeloste misdrijven. De overheid zal hierop worden aangesproken. Hier ligt de achtergrond van de spanningen tussen kabinet en vakbeweging. Het kabinet realiseert zich dat, wil het de verzorgingsarrangementen en daarmee de solidariteit in de toekomst overeind houden, het nodig is dat mensen niet te snel met vroegpensioen of met de VUT gaan. De druk van de arbeidsmarkt kan en mag — evenmin overigens als die van premies en belastingen — niet eenzijdig neerslaan bij de groep van 30- tot 50-jarigen. Reden om zowel te werken aan een versneling van de periode waarin jongeren studeren<sup>3</sup>, als aan verlenging van de periode waarin mensen effectief werken.<sup>4</sup> Solidariteit komt daarmee behalve binnen de sfeer van de financiële afdrachten ook binnen de sfeer



van het betaald werken te liggen. Solidariteit vraagt met andere woorden om inzet in termen van ‘arbeidzaamheid’.

#### DE CULTURELE CONTRADICTIES VAN HET ARBEIDSBESTEL

Dat juist rond deze cluster van thema’s maatschappelijke spanningen zijn ontstaan, is niet zo verwonderlijk. Juist hier kristalliseren zich immers ‘culturele contradicties’ van ons maatschappelijke bestel uit. Die contradicties hebben alles te maken met de motieven van mensen om (betaald) te werken. Een onderwerp waarover grote sociologen als Max Weber, Daniel Bell en Christopher Lasch fraaie dingen hebben geschreven.

Max Webers these over de protestantse ethiek is breed bekend.<sup>5</sup> Het protestantisme zorgde er zijns inziens voor dat de enkeling met een grote heilsangst tegenover God kwam te staan. Innerlijke ommekeer (en niet ‘de goede werken’) bleek noodzakelijk om in aanmerking te komen voor het heil en om niet voor eeuwig te worden verworpen. Reden waarom veel christenen zich existentieel gespannen afvroegen of die innerlijke ommekeer zich bij hen wel daadwerkelijk had voltrokken. Men nam dat uiterst serieus, ook al in het besef dat mensen zichzelf gemakkelijk voor de gek kunnen houden. Een fenomeen dat overigens in katholieke kring in de late Middeleeuwen in brede lagen voorkwam, zoals Jean Delumeau ons in omvangrijke studies als *Le péché et la peur* heeft laten zien.<sup>6</sup> Oprecht berouw over een zondig leven ervaarde men als een belangrijk criterium om de innerlijke omkeer ofwel de *metanoia* in termen van oprechtheid te kunnen wegen. Het paradoxale is dat Maarten Luther juist óók op dit punt ageerde tegen het katholicisme! De Reformatie kwam aanvankelijk in verzet tegen dit zoeken en streven naar oprechte spijt. Spijt kan gezien worden als ervaren ongemak, als men faalt om aan geboden en wetten

*Institutionele dwang van  
het bedrijf kwam in de plaats  
van intrinsieke motivatie*

te voldoen. De Reformatie stelde nu juist dat een mens dat ook niet nodig heeft voor zijn heil. Dat heil komt *sola gratia*, alleen door de genade, tot de mens. Al te veel spijt kan erop wijzen dat men nog te veel waarde hecht aan het zelf volbren-

gen van de wet.<sup>7</sup> Die ‘innerlijke bekering’ – calvinistisch gezien – zou moeten leiden tot levensheiliging. Een heiliging die de protestant niet zocht in het klooster en in het ascetisch leven binnen diens veilige muren, maar in het midden van de samenleving: in het dagelijkse leven. Het vermogen tot binnenwereldlijke ascese kwam tot uitdrukking in zowel een methodisch en gedisciplineerd bestaan als in het afzien van overdreven

consumptie. En dit moest wel een kenmerk zijn van de groep christenen die God had uitverkoren (al bestond er nooit zekerheid). Die innerlijke motivatie tot hard en methodisch werken bleef, gegeven de religieuze en godsdienstpsychologische drijfveren, uiteraard ook van kracht als de inzet zich in klinkende munt omzette en de protestant welvarend werd. Het geld werd niet geconsumeerd, maar opzijgezet. Geluk bestond niet uit bestedingsruimte en genot, maar uit plichtsbefef, moed en volharding. Zo ontstond ruimte voor investeringen en voor de expansie van bedrijven. Een ascetische ondernemingszin was geboren. Dat is wat Max Weber de geest van het kapitalisme noemde. Die ondernemingszin en ijver kwamen van binnenuit. Daar was geen externe prikkel voor nodig. Welvaart werd niet omwille van zichzelf gezocht.

Die geest van het kapitalisme en de daarmee gepaard gaande burgerlijke deugden, verschrompelden echter gaandeweg. Deze had zich echter — verzwagerd als zij was met het stedelijke en burgerlijke leven — intussen wél geïnstitutionaliseerd in ondernemingen en bedrijven. In instellingen die de stipte geest van het kapitalisme hadden omgezet in disciplinerende regels, onder meer inzake werktijden, investeringen en salarisverhoudingen. Zo verduurzaamde zich de innerlijke motivatie in structuren, bedrijven en instellingen. Die structuren kenden vervolgens hun eigen dynamiek en disciplinerende inslag. Werknemers werden geacht zich naar de inmiddels verzelfstandigde regels van het spel te voegen. Wat aanvankelijk een innerlijke drijfveer was, werd gaandeweg een uiterlijke en een in sociale structuren gestolde plicht. Weber zelf had weinig sympathie voor mensen die zich in die discipline voegden, zonder zich nog in de achterliggende drive te herkennen. Als zoon van een protestants-piëtistische moeder sprak hij in dat verband over *Fachmensen ohne Herz und Genussmensen ohne Geist*. Vakmensen en genotsmensen: dat waren de meeste mensen nog wel, maar bij gratie van sociale mechanismen, van disciplinerende instellingen op de arbeidsmarkt en niet meer van binnenuit. Mensen werken omdat zij moeten werken voor hun levensonderhoud. Overlevingsdrang en institutionele dwang van het bedrijf kwamen in de plaats van de intrinsieke motivatie.

Daniel Bell maakte in 1976 een studie naar de contradicties die dit alles vervolgens weer opriep. Zijns inziens waren het gaandeweg niet meer (alleen) de institutionele dwang en de noodzaak om hard voor de schamele boterham te werken, die mensen aanspoorden zich in te zetten, maar de wens om aan meer financiële middelen te komen. Consumptie werd het trefwoord. Een extra vakantie, een grotere woning, een heerlijk diner, status en aanzien: het is alles te koop voor degene die geld heeft. Consumptiedrang en hedonisme staan aan de basis van productiviteit. Adam Smith

had het al gezegd: een voortdurende herdefiniëring van standaarden van comfort en gemak leiden tot productieverbeteringen en daarmee tot meer (ook algemene) welvaart. Voor de economie en de markt geldt dat zij er buitengewoon veel belang bij hebben dat behoefte van mensen aan nieuwe spullen en aan *gadgets* telkens opnieuw wordt opgewekt. Zonder

*Het hedonisme zal  
het arbeidsethos gaandeweg  
uithollen*

consumptie geen productie, zonder een onverzadigbare honger naar meer en naar de gemakken van het leven, rolt het geld niet, vindt er geen innovatie plaats en zal het arbeidsethos verschrompelen. Wie zich tevreden stelt met een kleine

kamer, een versleten bankstel of een tv uit de jaren zestig zal — zo is de veronderstelling — in de regel niet al te veel uren maken. Een enkeling kan zich dat nog permitteren, maar als soberheid en een ingetogen kooplust al te breed om zich heen zouden gaan heen grijpen, zou er toch een stevig economisch probleem ontstaan. Juist onverzadigbare behoeften prikkelen tot een expansie van productie en innovatie. Zoals gezegd: onder Schotse economen als Adam Smith was dit al een gebruikelijk inzicht. Daniel Bell draait deze redenering echter voor een deel om: de instituties van arbeidsmarkt en kapitalisme die een beroep doen op inzet, ijver en discipline, knagen tegelijkertijd via de hedonistische revenuen die zij in het vooruitzicht stellen, aan de fundamenten waarop zij rusten. Het hedonisme zal met andere woorden het arbeidsethos gaandeweg uithollen.<sup>8</sup>

Met die spanning viel overigens nog wel te leven, zolang betaald werken een voorwaarde bleef voor voldoende koopkracht. Voor koopkracht die nodig is om de vakanties, de maaltijden of de nieuwste rages te kunnen betalen. Maar wat gebeurt er als het op peil houden van die koopkracht mogelijk is zonder er nog voor te hoeven te werken? Wat gebeurt er als de partner voldoende verdient om de levensstandaard vast te houden? Wat gebeurt er als het werken tussen het 25ste en 55ste levensjaar voldoende kapitaalopbouw oplevert om al snel met vroegpensioen te gaan? Wat gebeurt er als collectieve arbeidsovereenkomsten mensen massaal in staat stellen voor vervroegd pensioen te kiezen? Wat gebeurt er bij een studiefinancieringsstelsel dat studenten in staat stelt betaald werken wel heel erg lang uit te stellen?

Christopher Lasch stelde ooit in zijn mooie essay *Does democracy deserve to survive?*<sup>9</sup>, dat er lange tijd vanuit is gegaan dat zowel de democratie als de markt uiteindelijk zonder deugden zou kunnen functioneren. Liberale instituties — het marktmechanisme enerzijds en parlementen en gecontroleerde macht anderzijds — zouden voldoende zijn om een

vrije samenleving haar loop te laten hebben. Het karakter van de burger en de consument doet daarom uiteindelijk niet zo terzake. Min of meer neutrale mechanismen van vraag en aanbod — onder meer op de arbeidsmarkt — dan wel van ambitie en politieke controle, zouden vanzelf hun werk doen. De zucht naar welvaart prikkelt tot hard werken. De ambitie en de zoektocht naar status prikkelen *countervailing powers* — bijvoorbeeld de oppositie in een Kamer — om de ander nauwlettend in de gaten en daarmee scherp te houden. Voor een goede economie en democratie zijn geen deugden nodig. Sterker nog: ‘ondeugden’ als bezitsdrang en prestige pakken maatschappelijk gezien vaak heel goed uit. Lasch plaatst grote vraagtekens bij die redenering.<sup>10</sup> Naar zijn stellige opvatting functioneert de samenleving momenteel nog steeds redelijk bij gratie van het geleende morele kapitaal: de morele bronnen van vroegere tijden en van de naweeën van de christelijk-religieuze tradities. Vertaald naar Daniel Bells arbeidsmarkt betekent dit dat naarmate die intrinsiek motiverende morele bronnen uitslijten én naarmate de institutionele dwang tot betaald werken afbrokkelt en nodig is om inkomen en koopkracht veilig te stellen, zal een groot deel van de mensen zo snel mogelijk willen stoppen met betaald werken. Nu de relatieve welvaart meer en meer mensen in staat stelt minder te werken — terwijl dat uit een oogpunt van de samenleving in bredere zin slecht uitpakt — is onze samenleving in de grond van de zaak weer meer aangewezen op een intrinsiek arbeidsethos. Maar juist dat is verwaarloosd.

De samenleving en de politiek die haar legitimatie zoeken in het vooruitzicht van welvaartsaccumulatie, komen hier dus met zichzelf in de knel. Als de prikkel om betaald te werken extrinsiek is en de daarmee gemoeide revenuen van koopkracht en vrije tijd — vanaf een bepaald moment — ook zonder betaald werken te bereiken zijn, dan zijn de gevolgen groot: welvaartsverlies en verschraling van belangrijke sociale diensten en vervolgens afbrokkeling van de daarin gelegen legitimiteit van de overheid. We gaan zeker in deze richting en het zal een *tour de force* zijn om dat bij te buigen. Ik zie drie, elkaar niet uitsluitende strategieën.

#### DRIE STRATEGIEËN

Gegeven de huidige demografische context en de aankomende spanningen op de arbeidsmarkt, kunnen drie strategieën worden gevolgd. De eerste is de extrinsieke prikkel tot meer werken toch weer te verstevigen, bijvoorbeeld door regelingen rond VUT, prepensioen en studiefinanciering te herijken. Gegeven de gegroeide verwachtingspatronen rond de overheid, is dat op zichzelf een moedige strategie. Een strategie waarbij ook de legitimatie voor overheidsoptreden ongemerkt verschuift. Die zoekt

dit overheidsoptreden in feite immers in de solidariteit tussen generaties! Juist die achtergrond maakt het verzet van de vakbeweging tegen de kabinetsplannen rond *VUT* en prepensioen zo merkwaardig, zo niet – gemeten aan de beleiden pretenties van de vakbeweging – ironisch en ongeloofwaardig. Terwijl het kabinet de solidariteit tussen generaties als grondslag voor zijn beleid kiest, opponeert de vakbeweging uit hoofde van verworven rechten en vooral een geprivilegieerde aanspraak van ouderen(!) op welvaart. Geprivilegieerd, omdat jongere generaties de riantere regelingen als sneeuw voor de zon zien verdwijnen.

Een tweede strategie bestaat uit het intrinsiek aantrekkelijker maken van het betaald werken. Door bijvoorbeeld structureel te investeren in de scholing van werknemers, door het mogelijk te maken dat oudere werknemers andere – meer begeleidende – functies krijgen, door demotie aantrekkelijker te maken, door het werk te ontbureaucratiseren (bijvoorbeeld in de zorg) of door fiscale regimes te versoepelen voor oudere werknemers: zo kunnen mensen worden gestimuleerd langer te blijven werken. In termen van Korver<sup>11</sup> zou hier kunnen worden gesproken van een esthetisch gekleurde intrinsieke motivatie tot werken. Uiteraard laten de twee genoemde strategieën zich goed met elkaar combineren. Als de eerder genoemde ‘vluchtroutes’ op de arbeidsmarkt afgesneden raken, hoeft dat een strategie om werken aantrekkelijk te maken en te houden, niet in de weg te staan, integendeel. Feit is dat de vakbeweging in dit opzicht wel degelijk een goede invalshoek koos en bijvoorbeeld om deze reden de levensloopregeling van méér kleur voorzag dan het kabinet aanvankelijk van plan was te doen. Vooral het CDA mag de vakbeweging daarvoor dankbaar zijn.

Een derde strategie – gevolgd door Lasch en bepleit door zowel Max Weber met zijn verantwoordingsethiek, als door Daniel Bell – is het zoeken naar de culturele bronnen van wat ik een ethisch-intrinsieke

*De staat moet zijn  
legitimatie- en gezagsbronnen  
verdiepen*

motivatie noem. Een motivatie die bestaat uit zelf gekozen en onderhouden persoonlijke discipline en inzet voor de ander. Bell sluit in dat verband aan bij de Deense denker Søren Kierkegaard wiens uitvoerig en erudiet onderbouwde

stelling was dat ethiek niet haaks staat op, maar juist voorwaarde is voor echt geluk, esthetiek en levensvreugde.<sup>12</sup> Voordat dit inzicht weer gemeengoed is, zal het nodige water door Rijn, Maas en Lek moeten stromen, maar Bell had er toch vertrouwen in. Hij vertrouwde erop dat het mikken op welvaart en bestedingsdrift uiteindelijk niet zou bevredigen.

Hij verwachtte dat het inzicht zou groeien dat een samenleving zonder waarden onleefbaar wordt.

#### HERIJKING LEGITIMATIE OVERHEID

Hoe dat ook zij: duidelijk moge zijn dat het ongemak in de huidige samenleving voor een deel samenhangt met de lacuneuze bronnen van legitimatie, die gaandeweg zijn ontstaan rond het overheidsoptreden. De staat kan welvaartsgroei, meer koopkracht en vrije tijd maar beperkt garanderen en materiële vooruitgang en ruime zorgarrangementen maar beperkt mogelijk maken. Daarom is het een hachelijke zaak daarin de legitimatie voor de staat te zoeken, zelfs al dient de staat te streven naar behartiging van het algemeen belang en het algemene welzijn. Die behartiging van het algemeen belang moet de staat niet nodeloos oprekken. Daarbij gaat het immers om de handhaving van het recht en het leggen van een sociale vloer in de samenleving, maar dan wel op zo'n manier dat *a.* burgers in eerste aanleg toch zelf – persoonlijk en gezamenlijk – verantwoordelijk zijn voor hun bestaan en *b.* dat die sociale vloeren betrekkelijk welvaartsbestendig zijn. Dan kun je natuurlijk misprijzend over sobere voorzieningen spreken, maar de keerzijde is wel dat de overheid alleen op die manier de rechtszekerheid op sociaal vlak kan dienen. Dat kon wel eens belangrijker voor het vertrouwen in de overheid zijn, dan een politiek die teveel belooft en dat bij de eerste de beste economische tegenvaller niet kan waarmaken. Over legitimatie gesproken!

Wie dit alles op zich laat inwerken, zal er niet zo vreemd van opkijken dat er sprake is van onbehagen in de cultuur, van een soms ongemakkelijke relatie tussen overheid en samenleving. Het is al gezegd: we leven namelijk in een periode waarin de overheid haar legitimatiebronnen weer aan het herijken is. Hierboven is betoogd dat dit ook hard nodig is.

Die noodzaak wordt nog eens onderstreept door het tweede grote vraagstuk dat zich momenteel aandient. Dat vraagstuk raakt evenzeer aan de bronnen van legitimatie voor de staat, zij het nu op een meer culturele in plaats van economische manier. Ik doel uiteraard op het vraagstuk van de integratie, van de verhouding tussen islam en rechtsstaat. Ook hier geldt dat gaandeweg inzichtelijk wordt dat noch de democratie noch de verzorgingsstaat het kan stellen zonder (burgerlijke) deugden, zonder intrinsieke motivaties en innerlijke affiniteit met de waarden van de democratische en sociale rechtsstaat. De overheid staat ondertussen voor de taak om die motivatie en affiniteit te verstevigen, juist ook door de legitimerende bronnen te herijken. Niet economische groei blijkt dan haar bron van legitimiteit, want die kan simpelweg langdurig afvlakken, maar noties als

rechtvaardigheid, persoonlijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke betrokkenheid, in zowel perioden van economische voor- als tegenspoed. Niet de afscherming van Europa van de (islamitische) buitenwereld, maar de ambitie om democratie, vrijheid en mensenrechten — uiteraard met beleid, maar wel gericht en vasthoudend — te verspreiden, blijkt bij uitstek een bron van legitimiteit. Op dit front kan eveneens worden geconstateerd dat veel te lang de culturele, morele en (joods-christelijke) religieuze bronnen áchter de democratie en rechtsstaat zijn veronachtzaamd. Ook hier moet worden geconstateerd dat de waarborgen die zijn gezocht in neutrale instituties en mechanismen (van markt en *countervailing powers*) en in een cultuur van waardevrij genieten en consumeren (wat ook een integratiestrategie was!), nu tekort blijken te schieten. Vandaar de noodzaak ons weer te verdiepen in de morele en geestelijke dieptelagen van onze rechtscultuur. Dat maakt paradoxaal genoeg het (zo nodig scherpe en kritische!) gesprek met bijvoorbeeld de islam eerst mogelijk.

Zo blijkt de staat zijn legitimatie- en gezagsbronnen te moeten herijken en verdiepen. Dat is hard nodig om het algemene welzijn ook in de 21ste eeuw te kunnen dienen, te bevorderen en om weer gezag te verwerven.

#### Literatuur

Daniel Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism*. Basic Books 1976.  
 Jean Delumeau *Le Péché et la peur. La culpabilisation en Occident (XIIIe-XVIIIe siècles)*. Paris: Fayard, 1983.  
 Søren A. Kierkegaard, *Entweder/Oder Zweiter Teil*, 1922. Jena.  
 Christopher Lasch, 'Does democracy deserve to survive?', in: *The Revolt of the Elites and the Betrayal of Democracy*, by Christopher Lasch. New York: Norton, 1995  
 Christopher Lasch, *The true and only heaven. Progress and its critics*. London 1991.  
 Martin Luther, *Von wahrer und falscher Frömmigkeit*, Gütersloh 1977.  
 Carl Shapiro and Hal R. Varian, *Information Rules. A Strategic Guide to the Net-*

*work Economy* 1999, Harvard Business Press Book 1998.

Adam Smith, *An inquiry into the nature and causes of Wealth of Nations*. (1776)  
 Max Weber, 'Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus', in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, J. C. B. Mohr, Tübingen, Band xx, xxi (1904 en 1905). Recente uitgave in: Max Weber, *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. J. C. B. Mohr (Paul Siebeck). Tübingen 1988.  
 Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *De ontbrekende schakel. Leerrechten als verbinding tussen arbeidsmarkt en onderwijs*. Den Haag, 2004  
 Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *Zekerheid op maat. Van nazorg naar voorzorg in de sociale zekerheid*. Den Haag 2004

---

*Noten*

- 1 Shapiro en Varian 1998.
- 2 Zie ook de bijdrage van Van Asselt in dit nummer.
- 3 Vandaar de leerrechten, zoals terug te vinden in het beleid van staatssecretaris Rutte. Zie Wetenschappelijk Instituut voor het cDA, *De ontbrekende schakel*.
- 4 Zie Wetenschappelijk Instituut voor het cDA, *Zekerheid op maat*.
- 5 Weber 1904/1905.
- 6 Delumeau 1983.
- 7 Luther 1977.
- 8 Bell 1976.
- 9 Lasch 1995, p. 80-91.



---

# *Boeken*



Mirko Noordegraaf

*Management in het publieke domein – Issues, instituties en instrumenten*

Coutinho | 407 pp. | €35,- | ISBN 90 6283 410 8

## De praktijk: weerbarstiger dan de theorie

door *Koos van der Steenhoven*

Secretaris-generaal van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Noordegraaf geeft aan dat er verschillende manieren van denken over publiek management zijn. Elke manier heeft zijn eigen termen, taken, inzichten en modellen. Idealiter zouden in verschillende settings de aard van issues en instituties in kaart moeten worden gebracht om vervolgens een passende managementbenadering te kiezen. Hierbij is vaak sprake van een interventiefuik: er moet veel, maar er kan weinig; collectief handelen is nodig, maar de mogelijkheden zijn beperkt; verwachtingen zijn hoog, maar nauwelijks waar te maken. Door de veranderingen in de maatschappij, waarbij het speelveld bestaat uit diffuse kennis, eigenwijze burgers en machtige bedrijven, is een oriëntatie alleen op de inhoud niet meer voldoende. Politiek bestuur en beleid moeten worden gemanaged. In zijn boek onderscheidt Noordegraaf vier manieren van denken over publiek management: Bedrijfsmanagement, Organisationsmanagement, Beleidsmanagement en Politiek management.

Deze indelingen lijken duidelijker dan ze zijn, aldus Noordegraaf. Settings zijn gemengd, bijvoorbeeld doordat verschillende issues en instituties door elkaar lopen of doordat settings over de tijd kunnen variëren. Noordegraaf verstaat onder setting de context die door meer issues en institutionele verhoudingen wordt gekenmerkt. Bij iedere setting hoort een eigen managementbenadering. Idealiter moet eerst de setting worden geïdentificeerd. Daarna moet een keuze worden gemaakt voor de passendste managementbenadering en tenslotte de benadering worden toegepast, door de inzet van instrumenten. Dit is niet zo eenvoudig als het lijkt. Settings zijn niet altijd duidelijk, managementbenaderingen die moeten worden toegepast, werken niet altijd goed, en benaderingen en settings kunnen veranderen. Vandaar dat er een nadruk moet worden gelegd op gemengd of ambivalent publiek management en op verandermanagement.

Los van de managementbenaderingen is de publieke manager van groot belang. Hierin zijn verschillende typen te onderscheiden, afhankelijk van de situatie waarin het issue zich bevindt. De omgeving van de publieke organisatie verandert en de

manager moet mee veranderen. De managementsetting bepaalt welk beeld van de publieke manager passend is. Hiermee geeft Noordegraaf geen blauwdruk voor welk beeld de manager moet uitstralen in welke situatie, maar deze typologie is gericht op het versterken van de professionaliteit van de manager, die in de dagelijkse grillige praktijk zelf moet kunnen inzien wat er aan de hand is en passende instrumenten moet kunnen inzetten.

\* \* \*

De publieke manager brengt publiek management tot leven door gevoel te hebben voor welke benadering op welk moment het beste past, door organisatie en management zelf te organiseren, en door instrumenten in te zetten en die van dag tot dag te managen. Elke managementbenadering kent haar eigen type manager. De bedrijfsmanager is zakelijk en efficiënt. De organisatiemanager gaat op slimme en professionele wijze om met de kennisintensieve organisatie en met eigenwijze professionals. De beleidsmanager pakt op interactieve en creatieve wijze controversiële issues aan langs de weg van dialoog of discussie. En tenslotte is daar de politieke manager die op krachtige en wellicht manipulatieve wijze democratisch ingebedde politiek bestuurlijke spellen naar zijn hand kan zetten. Over professionele publieke managers zijn geen definitieve, duidelijke en eenduidige conclusies te trekken. Wel kan worden gesteld dat managers adaptief vermogen moeten hebben om een setting te herkennen en zich daaraan aan te passen. Bovendien moeten zij in staat zijn zinvol met informatie en communicatieprocessen om te gaan (interpretatief vermogen) en de aanpak en organisatie van gemeenschappelijke inspanning zelf goed te organiseren en te verbinden met andere settings en managers (verbindend vermogen).

Het boek van Mirko Noordegraaf *Management in het publieke domein*, met als ondertitel *Issues, instituties en instrumenten*, graaft diep en is goed leesbaar. De titel van het boek geeft op zichzelf nog niet veel richting. In zijn voorwoord begint Mirko Noordegraaf wel meteen treffend. Publiek management heeft betrekking op management *in* het publieke domein, management *van* publieke organisaties, management *door* publieke managers en management van maatschappelijke issues *door* publieke en andere instanties. Onder deze bewoordingen gaat een complexiteit en diversiteit schuil die in het hele boek doorklinkt.

\* \* \*

Het boek richt zich op vier benaderingen van publiek management. Daarbij dient passend publiek management in de juiste setting te worden toegepast met de juiste manager op de juiste plaats. De eerste stap is daarom ook het bepalen van de setting waarin publiek management zich afspeelt. Vervolgens moet de passendste managementbenadering worden geselecteerd en tenslotte wordt deze benadering toegepast, door de inzet van de instrumenten die bij een bepaalde managementbenadering passen. Op het oog lijkt dit een relatief eenvoudig te volgen stappenplan, waardoor in het woelige publieke domein enige structuur zou kunnen worden gebracht. Dit wordt echter door Noordegraaf meteen ontzenuwd. Settings zijn niet altijd duidelijk, managementstrategieën die moeten worden toegepast werken niet altijd goed, en benaderingen en settings kunnen veranderen. Ook dit geeft een beeld van de complexiteit van het publieke domein. Niets is wat het lijkt en alles kan op elk moment veranderen. Vanuit mijn eigen werkervaring in het (semi-)publieke domein kan ik dit volmondig beamen.

In eerste instantie lijkt een gelaagdheid van 'eenvoudig' naar 'complex' in de bena-

deringen van Noordegraaf te zitten. De suggestie wordt gewekt dat bedrijfsmatige processen eenvoudiger te ‘managen’ zijn dan politieke processen. De vraag rijst of dit onderscheid in de publieke sector er nog wel toe doet. Daar lopen heden ten dage alle verschillende processen lopen door elkaar; ze zijn niet eenvoudig in te delen in segmenten. In vrijwel alle processen zit een bedrijfsmatige, organisatorische, beleidsmatige en politieke component. Binnen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn bijvoorbeeld bedrijfsmatige processen erg politiek geworden. Bijvoorbeeld het dossier van de personeelskosten, de onregelmatigheden in de bekostiging van het hoger (beroeps) onderwijs en de Jamby-zaak hadden een sterk bedrijfsmatige achtergrond. Dit maakt alle processen in de publieke sector complex. Een complexiteit waarmee elke publieke manager dagelijks mee te maken heeft.

In het indelen van beleidsterreinen of gebeurtenissen in de vier categorieën die Noordegraaf onderscheidt, schuilt een groot gevaar. Op het moment dat een beleidsterrein of gebeurtenis is ‘gelabeld’ bestaat de kans dat de andere componenten uit het oog worden verloren. Noordegraaf waarschuwt in zijn boek meermalen voor de ‘kolonisatie’ van een bepaalde benadering. Op het moment dat het label ‘netwerksamenleving’ wordt gegeven, gaat men zich er ook naar gedragen, waardoor de netwerksamenleving dichterbij komt. Dit hangt nauw samen. Een sterke focus op één element, en het afstemmen van gedrag daarop, gaat ten koste van andere elementen. Het risico bestaat dan ook dat een middel wordt verheven tot doel.

Binnen het ministerie van ocw spelen vele verschillende processen, die allemaal in meer of mindere mate bedrijfsmatige, organisatorische, beleidsmatige of politieke kenmerken hebben. Er is daarom ook een

zeer ruime keuze aan instrumenten die in verschillende situaties op verschillende manieren kunnen en moeten worden ingezet. De keuze van het in te zetten instrument is een belangrijke keuze, die moet worden gemaakt door een publieke manager. Met de ingezette instrumenten wordt daadwerkelijk actie ondernomen. Een actie die voor iedereen zichtbaar is en waaraan gevolgen en consequenties kunnen worden verbonden.

\* \* \*

De verschillende kenmerken binnen één gebeurtenis, gecombineerd met de brede keuze aan instrumenten en het belang van deze keuze zorgen ervoor dat de publieke manager een ‘schaap met vijf poten’ moet zijn. De publieke manager moet met instrumenten vanuit alle managementbenaderingen uit de voeten kunnen. Wel kunnen de accenten per terrein verschillen. Van een directeur P&O mag een groter bedrijfsmatig accent worden verwacht dan van een directeur van een beleidsdirectie. Het gaat ook om de juiste persoon op de juiste plaats. Door de directiecarrousel die ik in januari 2005 bij ocw heb doorgevoerd, heb ik de juiste persoon op de juiste plaats willen benoemen. Bijkomend doel was het tegengaan van de verkoking binnen het departement. Eén van de ‘regels’ die gelden bij deze directiecarrousel, is dat niemand de managementteamleden van de oude directie meeneemt naar de nieuwe directie. Hierdoor is enerzijds de continuïteit van beleidskennis gewaarborgd en anderzijds ontstaan er overal nieuwe samenwerkingsrelaties, nieuwe dynamiek en dus een frisse wind. Daarnaast hebben de benoemde directeuren een gemeenschappelijk kenmerk: ze hebben lef, tonen daadkracht en stimuleren vernieuwing. Dat zijn aspecten van leiderschap in de publieke sector die ik nog belangrijker vind dan bijvoorbeeld

het adequaat kunnen kiezen van de juiste instrumenten.

Op ambtelijk niveau ligt de eindverantwoordelijkheid bij de SG en de DG's. Binnen ocw is per 1 januari 2004 het klassieke SG-DG-model in ere hersteld en afstand genomen van het Bestuursraadmodel<sup>1</sup>. De SG, met daaronder de pSG en de DG's, is weer herkenbaar 'de baas'. De verantwoordelijkheden zijn van hoog tot laag weer helder en eenduidig belegd. De DG vormt in dit model

*Lef, tonen van daadkracht  
en het stimuleren van  
vernieuwing zijn belangrijker  
dan het adequaat  
kunnen kiezen van  
de juiste instrumenten*

het zwaartepunt en aanknopingspunt van veel processen en is integraal verantwoordelijk voor beleid en de bedrijfsvoering en dient in de verschillende situaties alle mogelijke kenmerken en strategieën van een bepaald issue af te wegen.

Noordegraaf laat in zijn boek de categorie medewerkers in het publieke domein naar mijn mening onderbelicht. Het boek legt een sterke focus op publieke managers die binnen de Algemene Bestuursdienst (ABD) vallen, en die beperkte groep managers bestaat alleen uit de hoogste rangen.

Maar niet alleen afdelingshoofden, directeuren, DG's of SG's moeten het gevoel hebben voor wanneer welke benadering geëigend is en welke instrumenten moeten worden ingezet. Ook de individuele medewerker vanaf pakweg schaal 10 van een departement dient van vele markten thuis te zijn. Dit vraagt om een 'nieuwe' medewer-

ker. Politiek gevoel, kennis van juridische aspecten en financieel besef waren altijd al zeer belangrijk. Daarnaast worden een internationaal (Europees) blikveld, sociale vaardigheden (vooral in het 'relatiemanagement' met onze ketenpartners) en een media-instinct steeds belangrijker. Een beleidsambtenaar die een belangrijk deel van deze competenties mist, zal niet 'gezaghebbend' kunnen optreden in gesprek met zijn relaties. Ook op het gebied van interdepartementale mobiliteit is nog veel te winnen. Interdepartementale mobiliteit moet een veel sterkere impuls krijgen. Het is nog veel te lastig om (tijdelijk) aan de slag te gaan bij een ander ministerie. De angst om talent kwijt te raken is ongegrond en ouderwets. Juist als werknemers op het hoogtepunt van hun carrière overstappen, zullen ze goede verhalen over ocw mee naar buiten nemen. Juist als een ander ministerie talent uit ocw ziet komen, zal men eigen talent graag naar ocw sturen om daar nieuwe kennis en ervaring op te doen.

\* \* \*

De ambtelijke verantwoordelijkheid staat naast de politieke verantwoordelijkheid. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen ambtelijke managers en politieke managers. De ambtelijke manager, over wie het boek voornamelijk gaat, dient loyaal te zijn aan zijn politieke principalen. De politieke top is gekozen om in principe voor een periode van vier jaar een bepaald beleid op een bepaalde manier uit te voeren. De ambtelijke organisatie dient daaraan loyaal mee te werken. Op het moment dat er op politiek niveau keuzes worden gemaakt, zal de ambtelijke organisatie zich daarnaar moeten voegen. Of zij het er mee eens is of niet. Gelukkig is er zelden een probleem met de ambtelijke loyaliteit. Heel zuiver geredeneerd zou een ambtenaar, op het moment dat er op politiek niveau keuzes worden gemaakt, waarmee hij vanuit

B  
O  
E  
K  
E  
N

zijn eigen normen en waarden of integriteit grote moeite heeft, een afweging moeten maken of hij op die plek wil blijven zitten en de gemaakte keuze verder uitvoert, of dat hij op zoek gaat naar een andere baan. Ook dit geldt niet alleen voor individuele ambtenaren, maar net zo goed voor directeuren, DG's en SG's. Het wederzijdse vertrouwen tussen politieke principaal en topambtenaar is van groot belang. Op het moment dat er tussen mij en de politieke top geen vertrouwen meer bestaat, zal ik subiet vertrekken.

Noordegraaf geeft aan dat er sprake kan zijn van een drietal settings: dwingende settings, richtinggevendende settings of onbepaalde settings. In het publieke domein is de Tweede Kamer een zeer belangrijke factor, met een aantal belangrijke machtsmiddelen die zeer bepalend kunnen zijn voor de setting. Wanneer er veel ruimte lijkt te bestaan in een beleidsterrein, kan het parlement deze setting door een motie veranderen van een onbepaalde setting in een zeer dwingende setting. Ook op die momenten worden er politieke keuzes gemaakt die, alle toegepaste managementstrategieën ten spijt en ongeacht het proces dat eraan vooraf ging, zeer bepalend zijn voor het handelen in het publieke domein. Het voorstel om scholen in de bovenbouw van het primair onderwijs ruimte te geven om in overleg met medezeggenschap en ouders, zelf de schoolweek in te richten heeft de Kamer in een motie geblokkeerd. Op deze manier creëert de Kamer een zeer dwingende situatie.

\* \* \*

De Kamer is gekozen door de stemgerechtigde inwoners in Nederland en laat zich voeden door signalen en informatie vanuit verschillende hoeken: lobby van bedrijven,

berichtgeving in de media, signalen van kiezers. Kamerleden worden via deze kanalen aangesproken op het (niet) functioneren van het publieke domein. In de visie van het CDA op de Andere Overheid is terecht aangegeven dat Kamerleden de verleiding moeten weerstaan om allerlei vragen en problemen direct op het bordje van de bewindspersonen te leggen. Door de aandacht van de kamerleden voor allerlei incidenten en mediahypes wordt de aandacht afgeleid van alle overige processen die gaande zijn en waarin keuzes moeten worden gemaakt. Noordegraaf onderkent dit als een belangrijk aspect van de politieke omgeving.

Kortom: Noordegraaf schetst in zijn boek een complex beeld van het publieke domein, waarin verschillende managementbenaderingen handvatten kunnen geven voor het omgaan met issues. Dit beeld is vanuit de praktijk herkenbaar, maar in de dagelijkse praktijk is de complexiteit zo mogelijk nog groter, mede door de invloed van enkele actoren die Noordegraaf in zijn boek minder expliciet meeneemt. De praktijk van het publieke management laat zich nog minder goed indelen in categorieën dan de theorie doet vermoeden. Om in de termen van Noordegraaf te spreken: een indeling van management in het publieke domein is wellicht symbolisch management. Het is 'unmanageable'.

*Noot*

- 1 Op pagina 144 van het boek is ocv nog opgenomen bij de departementen die functioneren onder het Bestuursraadmodel.



Russell Muirhead  
*Just Work*

Harvard University Press | 209 pp. | €23,10 | ISBN 0 674 01558 4

## Tussen cynisme & idealisme

door *Marcel Becker*

Universitair docent wijsgerige ethiek aan  
de Radboud Universiteit Nijmegen

De westerse mens werkt hard, maar waar komt zijn motivatie vandaan? Iemand die zich deze vraag voor het eerst stelt, klapt misschien dicht of komt niet verder dan enkele gemeenplaatsen. Mensen vinden hard werken 'leuk' (maar waaruit bestaat dat 'leuk' dan) of 'er moet brood op de plank' komen (maar waarom dan ook zoveel beleg?). Een goede verklaring werkt uit dat het werk zelf een aantrekkingskracht heeft en de mens een ontvankelijkheid hiervoor. Het is de verdienste van Russell Muirhead dat hij in tweehonderd bladzijden filosofische vragen hierover oproept, ordent, historiserend bespreekt en op zeer verantwoorde wijze naar antwoorden zoekt.

Als eerste stap stelt Muirhead in een discussie met de aanhangers van het basisinkomen veilig, dat het mogelijk én nodig is om over de (on)zin(nigheid) van werk te spreken. Aanhangers van het basisinkomen springen heen over de intrinsieke waarde die werk kan hebben en miskennen de maat-

schappelijke plicht die ermee wordt vervuld. Muirhead heeft daarmee al twee van de centrale spanningen boven tafel. Hoe verhoudt persoonlijke zingeving van het werk zich tot wat maatschappelijk zinvol is? En spreken over waardenbeleving in het werk mag niet verdoezelen dat er vuil en onaangenaam werk is, dat gewoon moet worden gedaan.

De hoofdstukken erna introduceert Muirhead in korte historische studies nog enkele spanningen. De huisbedienden in de Amerikaanse middenklassegezinnen aan het eind van de negentiende eeuw waren zogenaamd uit vrijheid een contractuele verbintenis aangegaan, maar het werk zelf kwam erop neer dat ze voortdurend klaarstonden voor de grillen van de gezinsleden. Het voorbeeld leert ons: beter dan het criterium 'men kiest er zelf voor' is de categorie 'fit' ('passend zijn') geschikt om werk te beoordelen. Keuzevrijheid is niet te waarden omwille van zichzelf, maar slechts als voorwaarde om bij de persoon passende doelen te realiseren. De categorie 'fit' is in de geschiedenis op uitdagende wijze geïntroduceerd door Aristoteles, die de slaaf terecht slaaf noemde omdat deze hiervoor van nature geschikt zou zijn. In de eeuwen na Aristoteles ontwikkelde zich de idee dat bepaalde capaciteiten

B  
O  
E  
K  
E  
N

eigen zijn aan alle mensen, waarmee de categorie 'fit' werd gedemocratiseerd.

Hoofdstuk 5 handelt over de intrigerende these van Max Weber dat de zeventiende-eeuwse protestanten hard werkten om aan te tonen dat ze waren uitverkoren. De geseculariseerde mens heeft dus een arbeidsethos waarvan het fundament verloren is gegaan. Het leidt tot een huiveringwekkend antwoord op de vraag waarmee deze recensie begon: de moderne mens werkt hard, maar weet eigenlijk niet meer waarvoor. Wel is dit ethos in een langdurig proces aan erosie onderhevig. Hard werken leidt tot een accumulatie van welvaart en daarmee een groeiende gerichtheid op de wereldse geneugten. De roepinggedachte verwordt tot 'het verdienen van geld'. Sterker, doordat de marktrationaliteit eigenbelangenden stimuleert, belemmert ze toewijding aan het werk. Het arbeidsethos ondergraaft op termijn zichzelf.

Muirhead verwerpt de sombere gedachtegangen van Weber niet geheel, maar zoekt wel een alternatief in de categorieën 'fit' en ontplooiing. Als geen ander werkte John Stuart Mill de democratisering van de categorie 'fit' uit: de menselijke natuur is als een boom die zich naar alle kanten toe wil ontplooiën (hoofdstuk 6). Na een bespreking van de ontwikkelingsgang in het denken van feministe Betty Friedan (hoofdstuk 7) werkt Muirhead kort een eigen perspectief uit, door het werk te benaderen in termen van 'praktijken'. Dit zijn historisch gegroeide en maatschappelijke ingebedde clusters van activiteiten, ieder gedragen door eigen criteria. Hiermee is het perspectief van zinvolheid boven uitwendige goederen als geld, macht en aanzien gesteld. En in tegenstelling tot bijvoorbeeld een pathetisch beroep op 'de menselijke natuur', is de blik nu gericht op de standaarden en praktische wijsheid die aan de activiteit eigen zijn.

Muirhead erkent ruiterlijk de grenzen van deze benadering. Veel werk is gewoon saai en niet 'complex' genoeg om vanuit dit praktijkperspectief te benaderen. En volledige zingeving kan werk natuurlijk nooit verschaffen. Aan het slot van het boek geeft hij enkele suggesties om vanuit deze focus voor betere condities en context te zorgen.

\* \* \*

De grootste verdienste van het boek is, dat in krachtige besprekingen van grote denkers de antropologische (betreffende de natuur

*De moderne mens werkt  
hard, maar weet eigenlijk niet  
meer waarvoor*

van de mens) en metafysische (betreffende de verhouding van het aardse en het eeuwige) achtergronden van het arbeidsethos naar voren treden. Muirhead bewandelt daarbij een goede middenweg tussen idealisme en cynisme. Werk mag dan een bron van zingeving zijn, het belangrijkste kenmerk ervan is de noodzaak; werk moet gewoon worden gedaan. En wanneer het protestantisme en Friedans feminisme suggereren dat iedere werkvorm ongedifferentieerd zin kan hebben, introduceert Muirhead het praktijkbegrip om naar de eigen aard van de activiteit en de werkervaring te kijken.

\* \* \*

Een bezwaar tegen het boek is echter dat de gepresenteerde achtergronden niet een expliciete actualisering krijgen. Mede hierdoor blijven hedendaagse thema's onderbelicht. De vervreemding in de moderne organisatie, met haar scheiding tussen individu en rol, waarin mensen zichzelf moeten 'verkoppen', komt slechts



zijdelings aan bod. Moeten we zeggen dat de democratisering van het begrip ‘fit’ in deze gremia totaal is mislukt? En bestaan er niet vele eigentijdse versies van de huisbedienden, die zogenaamd zelf kiezen voor het werk, maar wel binnen een te strak keurslijf moeten functioneren?

Ook Webers gedachtegoed leent zich voor actualiserende bespiegelingen. Enerzijds is er zijn these dat de klassieke werkethiek erodeert en wordt vervangen door een fragielere ethiek. Anderzijds is er het beeld van toenemende zelfstandigheid in allerlei werkvormen, die tot een eigen waardenbeleving aanzetten. De grotere eis tot flexibiliteit van de markt vraagt om een zelfstandiger individu dat meer nadenkt over zichzelf en zo wellicht grotere betrokkenheid toont. Waar staat Muirhead in de spanning tussen de eroderende roeping en deze nieuwe flexibele arbeid?

\* \* \*

Een volgende vraag betreft het gevaar van instrumenteel gebruik van het zingevingjargon. Personeelsadvertenties spreken te pas en vooral te onpas over ontplooiingsmogelijkheden. Moeten we dat met wantrouwen bezien, of vervallen we dan in een cynisme dat iedere oprechte betrokkenheid doodslaat? Juist vanwege de instrumentalisering zijn communitaristen als Bellah en MacIntyre (die het praktijkbegrip heeft geïntroduceerd) afgeknapt

op de markteconomie. Muirhead heeft een genuanceerder uitgangspunt, maar had zich met deze kritische geesten explicieter uiteen kunnen zetten. Bij voorkeur had dit de vorm aangenomen van een concreet schets van een beroep en zijn waardenbeleving. Een dergelijke uitleg verduidelijkt de subtiliteit en het genuanceerd karakter van het waardenstelsel, waardoor mensen worden gemotiveerd. De behoefte daaraan is groot. Hoe vaak blijven beschouwingen van het werk dat mensen doen niet beperkt tot afstandelijke, macromaatschappelijke analyses, die over de ervaringen van mensen op de werkvloer heen springen? *Inzoomen* op dergelijke ervaringen kan ook aandacht besteden aan mechanismen, waardoor deze veranderen. Verzakelijking en toenemende concurrentiedwang, die ook de overheidssectoren zijn binnengedrongen, belemmeren volgens menigeen een oprechte gerichtheid op de onderliggende waarden van het werk. Of genereren ze meer verantwoordelijkheid en betrokkenheid? Ook over de achtergronden van dit vraagstuk hebben de besproken denkers ons iets te zeggen.

Deze bezwaren mogen de auteur niet te zeer worden aangerekend. Zij vormen eerder een uitdaging aan de lezer om vanuit de gedegen kennis die Muirhead biedt grondiger en kritischer de hedendaagse problematiek van arbeid te bekijken.

B  
O  
E  
K  
E  
N



Corinne Maier

*Liever lui – De kunst van effectief nietsdoen op het werk*

Spirit | 123 pp. | €12,50 | ISBN 90 215 4290 0

## Als een generaal op oorlogspad

door *Petra van der Burg*

Medewerker van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA

Op het eerste gezicht is het boek – of eigenlijk pamflet – van Maier een vermakelijk geschrift. Het blinkt uit door rake typeringen, is verfrissend lomp, laat zich niet betrappen op enige nuance. Het gaat over de vraag hoe een gewone werknemer het kan uithouden in het bedrijfsleven. De kracht van Maier is dat ze verzwegen werkelijkheden vlijmscherp benoemt. De zwakte is dat ze het antwoord schuldig blijft op de vraag wat we hiermee nu moeten. Die zwakte hoeft overigens geen probleem te zijn. De generaal die de oorlog wint, is meestal niet dezelfde persoon als degene die vervolgens herbouw van stad en land ter hand neemt wanneer de rook van het kanonnenvuur is opgetrokken. Hij laat de puinhoop die hij heeft aangericht achter en vertrekt welgemeed naar een volgend front. Maier lijkt wel wat op zo'n generaal.

Maier richt haar pijlen op het bedrijfsleven en prikt met vreugde een hele kraam vol luchtballonnen door. Dat binnen het bedrijfsleven vast en zeker banen bestaan

die wel degelijk uitdagend en zinvol zijn, dat sommige bedrijven misschien uitblinken door gemeenschapszin en eerlijk ondernemerschap, zal haar verder worst wezen. Laten we eens een paar van die wijdverbreide ideeën noemen. Het bedrijfsleven is hip, dynamisch, heeft een unieke cultuur, is een plek waar het individu zijn of haar creativiteit optimaal kan ontplooiën, de unieke persoonlijkheid kan ontwikkelen en noem het maar op. Genadeloos reduceert ze deze lokkende slogans tot holle retoriek en laffe clichés.

\* \* \*

Er werken miljoenen mensen in het bedrijfsleven, maar toch is het – volgens Maier – een ondoorzichtige wereld. Dat komt omdat de waarheden die worden beleden, in de praktijk niet of nauwelijks worden nageleefd. Ze besteedt in haar boek veel aandacht aan versluiërend taalgebruik. Ze biedt bijvoorbeeld sleutels om de betekenissen van bepaalde uitdrukkingen te decoderen. Voorbeelden van dit soort taalgebruik liggen voor het oprapen. Als het bedrijfsleven banen 'herwaardeert', dan verdwijnen ze. Het heeft de mond vol van 'autonomie', terwijl je voor het minste en het geringste een formulier in drievoud moet invullen en



winkels, te veel broodsoorten, te veel digitale opnamen van de Negende van Beethoven, te veel modellen achteruitkijkspiegels in het laatste type Renault. Soms denk je wel eens: er is te veel te veel...”

\* \* \*

Wat maakt dit boekje zo populair? Waarschijnlijk heeft dit in de eerste plaats te maken met het nuchtere realisme. Natuurlijk springt de gemiddelde werknemer niet ieder dag om half zeven met vreugde uit zijn bed om vandaag weer een fantastische prestatie te gaan leveren. Werk is lang niet altijd leuk. Wie vraagt zich soms niet af wat hij of zij doet wel zo zinvol is? Het is uitermate prettig om dat ook gewoon hardop te mogen zeggen. Maier vertelt ons dat met dit gevoel niet zoveel mis is. Volgens een recent opinieonderzoek van het IFOP (Frans instituut voor opinieonderzoek) voelt 17 procent van de Franse leidinggevenden zich ‘actief niet betrokken’ bij zijn werk. Slechts 3 procent van de Franse leidinggevenden ‘gaat helemaal op in zijn werk’, en beschouwt zich als actief erbij betrokken. Niet voor niets schieten de seminars die zijn bedoeld om de uitgeputte managers in één klap weer op te laden, als paddestoelen uit de grond. Deze vorm van realisme waar *Liever lui* in uitblinkt, doet weldadig aan; veel behulpzamer dan een tsjakka-achtige workshop waar we beginnen met een warm applaus voor onszelf.

\* \* \*

Nu de oplossingen. Maier beveelt actieve niet-betrokkenheid aan als de meest wenselijke houding. ‘Aap het gedrag van het middenkader gewoon na, neem zijn vocabulaire en zijn gebaren over, zonder dat je er zelf emotioneel bij betrokken raakt!’ In haar tien alternatieve adviezen lezen we: ‘Werknemers zijn de slaven van deze tijd. U weet dat het bedrijfsleven niet de juiste plek is voor zelfontplooiing, of dat zou u kunnen weten.

U werkt voor uw salaris aan het einde van de maand, “punt uit”, zoals men dan vaak zegt.’ En: ‘Wat u doet, dient uiteindelijk nergens toe, en u kunt van de ene op de andere dag worden vervangen door de eerste de beste onbenul. Werk dus zo weinig mogelijk, en besteed liever wat tijd (niet te veel) om uzelf te verkopen, een netwerk op te bouwen, zodat u de nodige steun verwerft en onaanastbaar bent (en onaangetast blijft) bij een reorganisatie.’ En: ‘U wordt niet beoordeeld op hoe u uw werk doet, maar op uw vermogen om u aan te passen aan het gestelde voorbeeld. Hoe meer u zich de clichétaal eigen maakt, hoe eerder men u zal geloven.’ En: ‘Aanvaard nooit, onder geen enkele voorwaarde, een functie met verantwoordelijkheid.’

Ze zoekt het de oplossing dus in een ritualistische houding, meedoen zonder betrokkenheid en liefst zonder al te veel inspanning. Deze oplossing klinkt leuk en is prima in een stormramachtig boekje als we hier voor ons hebben liggen. De vragen die Maier aansnijdt, vragen een diepere doordenking.

Wat geeft het leven zin en samenhang en in hoeverre zou werk daaraan moeten bijdragen? Kunnen we ervan uitgaan dat op ieder niveau zinvolle arbeid beschikbaar is? Mogen we werk tegenwoordig nog zien als een manier om ons brood te verdienen, zonder er allerlei spannende verhalen van ontplooiing en creativiteit en wat dies meer zij omheen te weven? Wat betekent dat voor de sterke nadruk vanuit de politiek en maatschappij op het moeten hebben van een betaalde baan? Wat betekent het voor onze economie, wanneer we tot de vaststelling komen dat groeiscenario’s eindig zijn en dat de wereld wordt overspoeld met producten die we eigenlijk helemaal niet nodig hebben, maar die wel de beschikbare grondstoffen uitputten?

B  
O  
E  
K  
E  
N

Maier verkeert met haar analyse in sterk gezelschap. In 2001 schreef Joseph Ratzinger (nu Paus Benedictus XVI) het volgende: ‘Met de zege van de post-Europese technisch-seculiere wereld en met de universalisering van haar levenspatroon en haar denkwijze heeft Europese cultuur haar eindpunt bereikt en is eigenlijk al verdwenen. Europa is in het uur van zijn opperste triomf van binnen leeg geworden. Nu is het uur van de waardensystemen van andere werelden — van het pre-Columbus Amerika, van de islam en van de Aziatische mystiek — aangebroken. En bij dit innerlijk afsterven van geestelijke krachten past ook

dat Europa etnisch gezien, lijkt te gaan verdwijnen.’ (6 januari 2001/30 april 2005, *De zelfhaat van het avondland*, in dagblad *Trouw*).

Maier is een uitstekende stormram. *Liever lui — de kunst van het effectief nietsdoen op het werk* is zeer aanbevelenswaardig om te lezen voor wie de retoriek van de snelle carrière en alle spannende zaken die het werkzaam leven zou moeten behelzen, even spuugzat is. Een serieuze richting voor de westerse mens en samenleving die zijn gevangen in een economisch systeem dat misschien al dood is, biedt ze niet. Dat hoeft ze ook niet te doen, anderen wel.



Jaap Peters & Judith Pouw

*Intensieve Menshouderij—Hoe Kwaliteit oplost in rationaliteit*

Scriptum | 188 pp. | €19,95 | ISBN 90 5594 328 2

## De manager als intensieve boer

door Jan Prij

Redactiesecretaris van CDV

‘Voor mij is dit boek het vergeten hoofdstuk van *Images of Organization* van Gareth Morgan’, aldus Jaap Peters, één van de auteurs van *Intensieve Menshouderij* in de inleiding<sup>1</sup>. Gareth Morgan gebruikt in zijn beroemde internationale bestseller binnen de organisatiekundige literatuur verschillende metaforen om de organisatie te verbeelden. In overzichtelijke hoofdstukken beschrijft hij de organisatie achtereenvolgens als een machine, een organisme, een brein, een cultuur, een politiek systeem, een gevangenis en een voortdurende golf van verandering. Ook laat hij de voor- en nadelen zien die met de verschillende zienswijzen zijn verbonden. Natuurlijk is een organisatie niet letterlijk een machine, of een organisme, maar door voorstellingen van het ene vakgebied — in dit voorbeeld de mechanica of de biologie — over te dragen op het andere vakgebied, worden nieuwe onderzoeksvelden geopend en nieuwe vragen gesteld aan het organiseren.

Het aardige van Morgans boek is dat het goed laat zien dat het gebruik van metaforen bepaald niet onschuldig is. Zo maakt het behoorlijk verschil met welk beeld in hun hoofd organisaties worden *gemanaged*.

Neem de machinemetafoor. Een belangrijk voordeel van machines is dat ze controleerbaar zijn. Wanneer de machinemetafoor ook op menselijk handelen wordt toegepast, moeten die even controleerbaar worden. De mechanische opvatting van organisaties brengt dan ook een bureaucratische werkwijze met zich mee, waarbij het gaat om routine, efficiëntie, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid. Wanneer we de organisatie evenwel opvatten als een organisme, ontstaat een heel ander beeld. Organismen, levende wezens, kunnen zich ontwikkelen, groeien, ziek worden, zich voortplanten en een evolutie doormaken. Het is dan ook niet verrassend dat bij deze metafoor aan de plaats van mensen (kleine organismen binnen het grote organisme) meer waarde wordt toegekend dan bij de mechanische opvatting.

Het nadeel van het boek van Morgan is dat niet goed duidelijk wordt waar het hem uiteindelijk met al die ‘beelden van organisaties’ om te doen is. Pas aan het einde van zijn boek komt bijna terloops de aap uit de mouw.



landbouw hangt de groeiende output sterk af van externe druk. De kunstmest en de genetische manipulatie zijn in de intensieve menshouderij vervangen door deadlines, controlesystemen, performance-indicatoren en andere instrumenten van beheersing. De neveneffecten van deze strategie worden onderdrukt, maar feitelijk is ze op lange termijn niet duurzaam. Zoals we al in de landbouw hebben gezien, vindt rooibouw plaats op het milieu en neemt de kwaliteit van de output af. De auteurs noemen als voorbeeld de watertomaat. Het product voldoet wel aan eisen van voedselveiligheid, maar smaakt nergens meer naar. In de intensieve menshouderij zien we ook de gevolgen van deze strategie: de stress accumuleert en de vitaliteit, de motivatie en de veerkracht van de mensen neemt verder af. We willen veranderingen van bovenaf realiseren en we meten vakkennis af aan oneigenlijke criteria. Gevolg in onze hedendaagse organisaties: de kwaliteit gaat achteruit. We hebben wel goede cijfers (zie de watertomaat), maar ontevreden klanten. Uiteindelijk neemt de virtuele realiteit van de kengetallen de realiteit van de werkvloer over. Deze praktijk wordt exemplarisch verbeeld door 'de politie op puntenjacht'. De dienstdoende agent wordt afgerekend op het aantal verdachten per type delict (marktsegment) dat aan het om moet worden uitgeleverd en het aantal bekeuringen dat moet worden uitgeschreven. Iedere handeling moet vervolgens in het computersysteem worden gezet, de behaalde resultaten moeten continu worden bijgehouden en gecontroleerd.

Resultaat van dit alles: de managers zijn alleen nog maar bezig met tellen en het uitdraaien van papier, en op de werkvloer heeft niemand meer het gevoel met de goede dingen bezig te zijn. Maar aan deze realiteit lijkt niemand nog een boodschap te hebben.

\* \* \*

De wijze waarop Peters en Pouw hedendaagse organisaties fileren, vind ik erg sterk. Het daarbij gekozen hedendaagse beeld van de intensieve menshouderij spreekt zeer tot de verbeelding, vanwege de aansprekende parallel met het inmiddels zoekgedraaide systeem van de intensieve landbouw. De opvallendste ervaring die ik had bij het lezen van dit gedeelte van het boek, is echter dat het mij zo aan Friedrich Taylors *The Principles of Scientific Management* uit 1911 deed denken. Precies vanwege zijn nadruk op het laten functioneren van het systeem als een goed werkende machine. *In the past the man has been first, in the future the system must be first*, is de beroemde uitspraak waarmee hij zijn boek begint.<sup>7</sup> Uit nieuwsgierigheid heb ik vervolgens de vier principes van Taylor weer eens opgezocht en op een rijtje gezet.<sup>8</sup> Ik begin steeds met een principe van Taylor en geef er vervolgens tussen rechte haken de hedendaagse (geïntensiverde) vertaling bij.

- 1 Zij (de managers) dienen wetenschappelijke regels op te stellen [nu net als toen conform het bekende adagium: meten is weten] om de organisatie te besturen [te bestieren] en om de onwetenschappelijke en niet exacte vuistregels (*rules of thumb*) van de werklui te vervangen.<sup>9</sup>
- 2 Het selecteren, trainen (en waar nodig ontstaan) van de arbeiders [ofwel het fokken, uitmelken en waar nodig 'preventief ruimen'] geschiedt door het management.
- 3 Het 'hartelijk' samenwerken van arbeiders met het management op basis van de regels en de prestatiebeloningen die van boven af zijn vastgesteld [nu *deadlines* en prestatiecontracten].
- 4 Een evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheden. 'The management take over all the work for which they are better fitted than the workman, while in the past



all of the work and the greater part of the responsibility where thrown upon the man' [ofwel: het degraderen van de vakman tot uitvoerder en melkkoe].

Mijn conclusie is: Taylor is terug, maar dan erger! De overrationalisering waar Peters en Pouw op wijzen is overrationalisering in Tayloriaanse zin! Precies dat zet vraagtekens bij de tegenwoordig veel gehoorde stellingname dat we nu toch wel de ouderwetse productiemethoden uit het industriële tijdperk

*Taylor is terug,  
maar dan erger!*

achter ons hebben gelaten. De werkelijkheid is: we zitten er nog midden in en we hebben het zelf niet eens door. Ook hebben we over het algemeen de negatieve effecten niet echt in de gaten. Dat was voor Taylor zelf nog anders. Zo signaleerde hij dat exclusieve nadruk op vergroting van de productie door prestatiebeloning nadelig kan uitpakken voor de kwaliteit ervan (precies één van de hoofdstellingen uit *Intensieve Menshouderij*).<sup>10</sup> Kenmerk van veel hedendaags denken is nu juist dat van een onproblematisch positief verband lijkt te worden uitgegaan, alsof efficiencyverhoging en kwaliteitsverbetering altijd hand in hand zouden gaan.

\* \* \*

In de landbouwsector is het inmiddels wel bekend en ook verantwoordelijke politici, zoals minister Veerman, hebben er regelmatig op gewezen. Ons productiesysteem is overgerationaliseerd geraakt en er zijn duurzamere organisatievormen nodig. Een doordenking van de parallel tussen intensieve landbouw en intensieve menshouderij brengt dan ook voor de hand liggende

oplossingen aan het licht. In het laatste hoofdstuk, getiteld *De ongeneeslijk gezonde organisatie*, worden voorbeelden gegeven van hedendaagse duurzame organisaties die wél goed werken (door de auteurs in een heel wat minder sprekend beeld met 'organische organisaties' aangeduid). Drie organisaties krijgen speciale aandacht. De eerste organisatie is de Gulpener Bierbrouwerij, vooral vanwege de maatschappelijke betrokkenheid bij de lokale gemeenschap. Dan, ten tweede, de VanDriegroep, wereldmarktleider op het gebied van blank kalfsvlees, vooral omdat werknemers vakmanschap tonen, niet besmet zijn met MBA-taal en vol trots over hun product kunnen vertellen. En ten derde, de ASN Bank vanwege de aandacht voor duurzaamheid en de moed om over de morele en moeilijke keuzen die daarbij horen, open te communiceren met belanghebbenden.

Het nadeel van dit slothoofdstuk is dat het bekend voorkomt en minder sterk wordt gedragen door de verbeeldingskracht van de metafoer. Gegeven de venijnige voorafgaande hoofdstukken, komt het laatste hoofdstuk mij bovendien wel erg braaf voor. Hier komen ook de nadelen van het gebruik van een organische metafoer aan het licht, zoals ook verwoord door Morgan in zijn *Images of Organization*.<sup>11</sup> Zo heeft deze metafoer onder meer geen oog voor de machtsprocessen die binnen organisaties spelen en onttrekt de presentatie van de organisatie als een complex, maar functioneel organisch geheel, het zicht op conflict en disfunctioneren. Het is juist vanwege de hardnekkigheid van intensieve menshouderijen de vraag hoe organisaties tot duurzamere ondernemingen kunnen worden omgevormd. Dat gaat namelijk niet vanzelf! De pest is bijvoorbeeld dat ook de politiekambtelijke organisaties trekken van de intensieve menshouderijen hebben aangenomen. Zie

B  
O  
E  
K  
E  
N

alleen al de overheidsorganisatie volgens strikt gescheiden departementale lijnen. Zo is het binnen de huidige verhoudingen niet zo aannemelijk dat de minister van Economische Zaken op de barricaden zal gaan staan voor de duurzame organisatie. Dat Brinkhorst onlangs een rem heeft gezet op de subsidieregeling voor groene stroom omdat de regeling 'te succesvol' is, en de kosten zijn begroting te buiten gaan is in dit verband tekenend.<sup>12</sup> Gegeven de huidige compartimentering en verantwoordelijkheidsverdeling binnen verschillende departementen (VROM voor duurzaamheid en EZ voor economische groei) is het echter ook 'gewoon' logisch. Over overrationalisatie en perverse effecten gesproken!

\* \* \*

*Intensieve Menshouderij* is een goed boek dat uitstekend leest. Het heeft onmiskenbaar een gevoelige snaar geraakt. Illustratief is dat de website [www.intensievemenshouderij.nl](http://www.intensievemenshouderij.nl), die 10 december 2004 (gelijk met het uitkomen van het boek) de lucht in ging, al 25 februari 2005 zijn 10.000ste bezoeker kon noteren. En dat volgens een poll op de site ruim 67 procent aangeeft zeker op een intensieve menshouderij te werken.<sup>13</sup> Het boek roept niet in de laatste plaats ook fundamentele vragen op over politieke strategieën, die inzetten op stijging van de productiviteits-

groei in Nederland, in termen van het boek de 'uitmelkstrategie' bij uitstek. Juist omdat Nederland (net zoals in de intensieve landbouw) al tot de absolute koplopers ter wereld behoort op het terrein van de arbeidsproductiviteit! Zo is de toegevoegde waarde per gewerkt uur is in Nederland bijna 5 procent hoger dan in de Verenigde Staten, en 15 procent hoger dan het gemiddelde voor de EU-15.<sup>14</sup> Wat nu als verdere verhoging van de productiviteit eerder tot ziekte (verhoging van stress) leidt en aldus helemaal niet het heilzaam medicijn is waarvoor we het houden? Tegenwoordig wordt de verminderde productiviteitsgroei in de dienstensector als een probleem gezien. Maar wat nu als het gewoon de keerzijde is van een toename van de arbeidsparticipatie en de werkgelegenheid in die sector? Wat nu als eenzijdig inzetten op verhoging van de productiviteit in de dienstensector gewoon betekent dat op schijnindicatoren wordt gestuurd, die niets met vakmanschap te maken hebben? Als het boek één ding laat zien dat is het wel dit: als we zo te werk gaan, als we al te zeer op prikkelstrategieën, productiviteitsverhogingen en systeemveranderingen vertrouwen om ons land economisch 'gezond' te houden (sic), dan ligt juist het omgekeerde, ongezondheid en kwaliteitsverlaging, op de loer.

B  
O  
E  
K  
E  
N

#### Noten

- 1 *Intensieve Menshouderij*, p. 10
- 2 'Consistent with my overall orientation, I firmly believe the we need to hold of bureaucratic thinking and to move towards newer, less exploitative, more equal modes of interaction in organizations. ...There is need to address the question the question whether some metaphors give too much prominence to a managerial view of organization that eliminates democratic possibilities. And there

is a need to give serious attention to whether the kind of managerial thinking that I've tried to develop will serve actually to change organizations or will entrench existing patterns of control' (Morgan, *Images of Organization*, Sage publication, London, 1986, p. 383). In de tweede gewijzigde druk is deze expliciete stellingname zelfs verdwenen en resteert alleen nog maar het volgende onpersoonlijke en vlakke statement: 'The concept of organization is a product of a mechanical age, new organizing principles are necessary. The ideas presented

- here help us to make the transition and meet the challenges of this new reality' (1997, 2de gewijzigde druk, p.378)
- 3 *Intensieve Menshouderij*, p. 11
- 4 *Intensieve Menshouderij*, p. 34
- 5 *Intensieve Menshouderij*, p. 21
- 6 *Intensieve Menshouderij*, p. 16
- 7 Taylor, (Taylor [1911] (1967), *The Principles of Scientific Management*. Norton & Company, New York/London, p. 7
- 8 Zie bijvoorbeeld zijn opsomming op p. 36-37
- 9 omdat...the workman is so stupid that the world 'percentage' has no meaning to him, and he must consequently be trained by a man more intelligent than himself into the habit of working in accordance with the laws of this science before he can be successful (Taylor, p. 59)
- 10 'One of the dangers to be guarded against, when the pay of the man or woman is made in any way to depend on the quantity of the work done, is that in the effort to increase the quantity the quality is apt to deteriorate' (Taylor, p. 90)
- 11 Morgan, p. 69-71.
- 12 Zie *Trouw*, 11 mei 2005
- 13 Pollstand op 15 mei 2005 op basis van 689 meningen.
- 14 [http://www.cpb.nl/nl/news/2004\\_50.html](http://www.cpb.nl/nl/news/2004_50.html)



Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid  
*Bewijzen van goede dienstverlening*

Amsterdam University Press | 262 pp. | €39,95 | ISBN 90 5356 731 3

## Het Oostvaardersplassen-syndroom

door *Frank van den Heuvel*

Redacteur CDV

Het middenveld is terug. De afgelopen maanden hebben de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), de Sociaal-Economische Raad (SER) en het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA gepubliceerd over non-profitinstellingen. Het gaat hier om rapporten over zorginstellingen, scholen en woningcorporaties. Instellingen die qua wet- en regelgeving en betreffende financiering veel banden hebben met de overheid. De maatschappelijke druk echter, is dat deze instellingen meer autonoom zouden moeten kunnen opereren – ondernemen zegt het CDA – los van de overheid. De overheid moet enkel faciliterend en kwaliteitsbewakend zijn. Een prima gedachte. De WRR is van de drie genoemde instituten het meest beschrijvend en het breedst in zijn analyse. *Bewijzen van goede dienstverlening* van de WRR analyseert aan de hand van verschillende theorieën het middenveld en komt met aanbevelingen die nog enige abstractie hebben en af en toe concreet worden. De titel is interessant. Is deze een

constatering, een doelstelling of een overspannen ambitie?

\* \* \*

De sectoren die de WRR onder de loep neemt zijn onderwijs, gezondheidszorg, volkshuisvesting, welzijn en arbeidsvoorziening. Een interessante combinatie van activiteiten. Zeker ook omdat de sectoren toch wel heel verschillend zijn. Verschillend in historie, *governance*, juridische structuur, financiering en toezicht. Natuurlijk is de overeenkomst dat instellingen die tot genoemde sectoren behoren, van puur particulier initiatief tot onderdeel van de verzorgingsstaat zijn geworden, maar dan kunnen we net zo goed de krijgsmacht toevoegen. Of gaat het hier om de sociale grondrechten?

Zonder meer interessant is te zien dat genoemde sectoren allemaal worstelen met dat lastige snijvlak publiek-privaat en met de hybriditeit ervan. Publieke financiering gecombineerd met privaatrechtelijke rechtspersonen. Strakke regelgeving, maar op veel punten ook weer zelfstandig. Iets hebben ze gemeen: ze hebben allemaal direct van doen met de burgers, met de mensen. Ze liggen op dat kruispunt waar politiek, overheid, private sector en maatschappij bij elkaar komen. Het kruispunt waar

B  
O  
E  
K  
E  
N

nagenoeg alle politieke en maatschappelijke knelpunten liggen. Ook het kruispunt waarvan politiek Den Haag steeds roept dat het er zich niet te veel mee wil bemoeien, maar toch steeds in de val trapt en weer nieuwe regelgeving uitstrooit over de sector.

Wanneer men de WRR-studie goed leest, zie je dat het één lange aanklacht is tegen de huidige situatie van genoemde sectoren in Nederland. Binnen de instellingen in genoemde sectoren, in de dienstverlening aan de mensen voor wie het allemaal is bedoeld en tussen de beleidsmakers en de instellingen is het fout gegaan. Budgetten, procedures, bureaucratie, toezicht en regels hebben de boel laten vastlopen. Overheid en professional, instelling en professional, cliënt en professional zijn tegenover elkaar komen te staan. Ze kennen elkaar niet meer. Ze begrijpen elkaar niet meer. Ze helpen, uiteindelijk, elkaar niet meer.

\* \* \*

In het eerste deel maakt de WRR zijn analyse. Waardoor zijn deze sectoren die zo dicht bij de mensen staan of behoren te staan, onder druk gezet? Hier komt de ontzuiling weer aan bod en de drang om alles dan maar naar de staat te schuiven. Het particuliere initiatief komt onder druk te staan en de overheid wordt als alopposend instituut te hulp geroepen. Hierdoor neemt de regelgeving toe en wordt de dienstverlening nog onpersoonlijker. Betrokkenheid neemt af. De professional ziet zich steeds meer als de onbegrepen uitvoerder van ingewikkelde regels, die hij krijgt opgedragen van een beleidsmaker die hij niet kent, ten behoeve van een cliënt die ook de weg kwijt is. Dan is de beroepstrots ver weg. De witte jas, de politiepet en de aanwijsstok zijn dan nog slechts *window dressing* voor vergane glorie. De professional staat ver af van de belanghebbende. Deze professional heeft het idee dat Den Haag 95 procent organiseert en ook

nog krampachtig die laatste 5 procent voor zijn rekening wil nemen. De WRR hekelst ook het doorgeschoten toezicht, dat leidt tot een vergaande bureaucratie en regeldrang. Wat dat betreft zitten de bedoelde instellingen in hetzelfde schuitje als veel bedrijven en instellingen in de (semi-)publieke en private sector. Het toezicht barst uit zijn voegen.

Met als voorlopig dieptepunt de recentelijk opgerichte centraal georganiseerde consumententoezichthouder, geïncorporeerd binnen het ministerie van Economische Zaken. Vreemd, want als iets dergelijks er naast de Consumentenbond al had moeten komen, dan had dit bij uitstek buiten de overheid, in de maatschappij kunnen en moeten worden georganiseerd. Wanneer in verband met de doorgeschoten toezichtwet- en regelgeving in de Tweede Kamer vragen worden gesteld, is de reactie van de regering dat bij Economische Zaken een afdeling zal worden opgezet, die toezicht gaat houden op het toezicht.

\* \* \*

Een andere interessante analyse die de WRR doet is de afhankelijkheidsparadox. Professionals en organisaties zijn afhankelijker geworden van de staat (financiering, regelgeving) en daarnaast is de staat afhankelijker geworden van de professionals en de organisaties (kennis, ervaring). Daarbij komt dat alle vijf beschreven terreinen zaken bevatten die mensen nauw raken en dus zeer kiezersgevoelig zijn. Dit betekent dat politici maximale invloed willen hebben op deze terreinen, terwijl dat de professionele inbreng niet altijd verbetert en de benodigde beroepstrots vaak ondermijnt. In het rapport spreekt de WRR over de nadelen van boedelscheiding.

Zo heeft de scheiding tussen beleid en uitvoering, tussen doelen en middelen die is toegepast bij zeer verschillende sectoren, niet altijd geleid tot het gewenste resultaat. Sterker nog, de professional

B  
O  
E  
K  
E  
N

is veronachtzaamd. De oplossing wordt primair in de scheiding gezien. In het veld werd schaalvergroting vaak als oplossing gepresenteerd. Anonimisering was hier vaak het resultaat. Hierdoor is er veel uitval van de echte professionals met beroepstrots en komen de taken neer op een te kleine, vaak minder ervaren groep mensen.

In het hoofdstuk over 'vraaglogica' beschrijft de WRR enkele mechanismen. De *exit*-optie relativeert zij, want uitstappen is vaak niet mogelijk. Wanneer bijvoorbeeld ouders met drie kinderen bij een crèche zitten en er gaat iets niet naar wens, dan is er de mogelijkheid elders te gaan kijken, maar de praktijk is anders. *Voice*, inspraak, overleg, formeel en informeel, is goed en nuttig. Wel is deze vorm voorbehouden aan overzichtelijke, niet te grote instellingen. De derde optie is *silence* oftewel passief consumeren. De meeste mensen doen dit en er is eigenlijk niks mis mee, tenzij *silence* apathie en moedeloosheid betekent. Wanneer de *voice*-mogelijkheid goed genoeg is georganiseerd, moet de *silence* enkel de positieve insteek hebben en niet de negatieve. Overigens lenen al deze drie instrumenten zich voor de hieronder genoemde coöperatie, waarbij *voice* de *exit* kan voorkomen bij een goed draaiende coöperatie en kan leiden tot een grote groep *silence*-participanten.

\* \* \*

Te weinig komt de WRR met concrete oplossingen. Onder het hoofdstuk 'Een nieuw perspectief' komen er wel aanbevelingen, maar deze blijven hangen in abstracties als 'het bevorderen van het vormen van kennissallianties' of 'werken met een systeem van inspanningverplichtingen'. Te veel wordt ook vraagsturing als de oplossing gezien. Dat is weer te eenvoudig. Overigens, wanneer je bijvoorbeeld in het onderwijs volledige vraagsturing zou nastreven, dan moet je de leerplicht afschaffen. Zelf relativeert

de WRR deze vraagsturing weer door 'de illusie van de soevereine consument' als een negatief gevolg van het huidige beleid neer te zetten. Op veel punten is de WRR dus nog te abstract. Prachtig, maar wat als ik morgen mijn been breek en mijn zoonje goed onderwijs wil hebben? Ook in de *governance* komen geen nuttige oplossingen, waar het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA met het model van de Maatschappelijke Onderneming komt. Of, om deze maatschappelijke onderneming nog te concretiseren, waarom niet het begin van een uitwerking gemaakt, waarbij het coöperatiemodel wordt geïntroduceerd voor onderwijs- of zorginstellingen? Veel meer dan bij een stichting (nu vaak de organisatievorm) biedt de coöperatie de mogelijkheid van ledeninvloed en -betrokkenheid. De coöperatie kiest het midden tussen de bureaucratie van de overheid en de willekeur van anonieme aandeelhouders. Leden, betrokkenen, bestuurders en toezichthouders zijn van dezelfde soort en hebben dezelfde belangen. Het sluit aan bij de gedachte van een 'vergadering van belanghouders' en dat is zeker anders dan bij BV, NV, stichting of anonieme overheid. Voorts is de coöperatie een goede mix van zakelijkheid en betrokkenheid. Juist instellingen in onderwijs, zorg en volkshuisvesting moeten een zekere zakelijkheid hebben op terreinen als onroerend goed en financiën. Juist omdat er dan meer ruimte is voor de inhoud, voor de professional. Tot slot heeft de coöperatie een goede vorm van toezicht op het toezicht. Of, om het anders te zeggen, het zelfcorrigerende, regulerende en reinigende vermogen (de *voice*!) is verankerd in de structuur van de coöperatie. Jammer dat de WRR in zijn advies niet zo concreet wilde zijn.

\* \* \*

Als we dit allemaal lezen dan is het wel een somber beeld. Is het nu echt zo slecht

georganiseerd in Nederland? Het land waar onderwijs, zorg, wonen, welzijn en al die andere zaken op wereldschaal uitstekend zijn georganiseerd? Is echt alles in het honderd gelopen? Op enkele punten mag de WRR minder cultuurpessimisme uitstralen

*De arts, de leraar,  
de dierenopzichter ter plekke.  
Niet te snel bijvoederen.*

en ook de zegeningen tellen en vertellen. Het meest terechte punt is dat de beroepstrots terug moet en mag komen in Nederland. Dat vereist een positievere houding van veel professionals en een terughoudende rol voor de overheid, en dat betekent een minder zeurderige houding van de klant, de cliënt of hoe we de belanghebbende ook noemen.

*Bewijzen van goede dienstverlening* is primair een advies aan de Nederlandse regering. Aan de politiek. Een prima geanalyseerde boodschap met enkele handreikingen. Wat is de boodschap voor politiek Den Haag? Ruimte geven. Ruimte geven en niet alles vanuit Den Haag willen organiseren. Ik heb het zelf wel eens het Oostvaardersplassen-syndroom genoemd. Begin maart dit jaar vond op instigatie van CDA, VVD en LPF een spoeddebat plaats. Door de (voor Nederland) extreme koude enkele dagen eerder stierven onevenredig veel herten en ander wild in natuurgebied de Oostvaardersplassen. Genoemde partijen riepen minister Veerman naar de Kamer en bepleitten dat de dieren zouden worden bijgevoerd. Terwijl de deskundigen van Staatsbosbeheer aangaven dat dit niet goed zou zijn, want de sterke dieren van de kudde zouden hiervan profiteren. Overigens was de temperatuur inmiddels weer genormaliseerd.

In deze casus komt veel van het (nagestreefde) maakbaarheidsdenken en -doen van de overheid terug. De overheid bepaalt allereerst dat er een polder wordt aangelegd. Dan constateert ze dat er meer natuur moet zijn en legt natuurgebied de Oostvaardersplassen aan. Prachtig natuurgebied gezien de omstandigheden. Dan blijkt dat, geheel in lijn met de natuur, door extreme weersomstandigheden veel dieren sterven (overigens op basis van gegevens van Staatsbosbeheer niet exceptioneel veel over de gehele winterperiode). Omdat het bereikte doel, namelijk meer sterfte in een week dan gepland in Den Haag, uit beeld verdwijnt, moet er worden ingegrepen, ook al ontregelt dit eerdere wetgeving en afspraken. Deskundigen op decentraal niveau, 'in het veld', hebben dit ingrijpen tegen de natuur in ontraden, omdat daardoor wellicht een averechts effect wordt bereikt en er een hybride structuur ontstaat. Verder was het weer genormaliseerd, waardoor de noodzaak voor genoemd overheidsingrijpen sowieso was achterhaald. En zo staat het bijvoederen van de herten in de Oostvaardersplassen symbool voor centralisme, maakbaarheid, misplaatste hybriditeit, negeren van deskundigen op locatie, het streven naar het alles willen regelen vanaf het Binnenhof en politiek detaillisme, waarop niemand zit te wachten. Scholen, ziekenhuizen, energiebedrijven, woningbouwcorporaties, welzijnsinstellingen en decentrale overheden hebben dezelfde ervaringen. Nederland heeft veel Oostvaardersplassen. Politiek Den Haag heeft bijna iedere dag een spoeddebat over ineens gewenst overheidsoptreden in een natuurgebied. Meer vertrouwen in de (decentrale) kracht van organisaties is een bewijs van goede dienstverlening. De arts, de leraar, de dierenopzichter ter plekke. Niet te snel bijvoederen.

## \* BEZINNING

---

door *Veerle Draulans*

---

Docent aan de Theologische Faculteit Tilburg en aan de KU Leuven

### *In eer en geweten... Twintig jaar later...*

1984. Een BBC-filmploeg interviewt een jonge verpleegkundige van het Rode Kruis, Claire, in het dodenkamp Mekele in Ethiopië. De stroom vluchtelingen is te groot voor de capaciteit van het kamp. Claire moet, als verpleegkundige, beslissen wie mag blijven en wie wordt weggezonden. De journalist vraagt haar plots of het haar iets doet dat ze dag na dag dergelijke beslissingen moet treffen. De jonge vrouw antwoordt kortdaat: ‘Het breekt mijn hart. Maar het helpt om te zien dat er toch sommigen die hier bleven, overleven.’

2004. Een BBC-filmploeg gaat terug naar het toenmalige dodenkamp, in het gezelschap van verpleegkundige Claire. Twintig jaar later is deze vrouw nog steeds verontwaardigd over de vraag van weleer of het haar iets deed dat ze dit soort beslissingen moest nemen. Natuurlijk voelde ze zich daar ellendig bij. ‘Ik vond het toch zo’n dwaze vraag’, reageert de vrouw tegen de journalist, ‘je wist dat ik die mensen niet kon helpen. Je kreeg toen het juiste antwoord: het heeft mijn hart gebroken.’

Twintig jaar later blijft de verpleegkundige herhalen dat het niet eerlijk was hoe ze in 1984 als jonge vrouw langs de rijen moest lopen om er de ‘juiste’ mensen uit te pikken. Daarbij liet ze de meest ondervoeden aan hun lot over, want die zouden toch binnen de 24 uur sterven...



Twintig jaar later blijft haar de vraag achtervolgen met welk recht zij mocht en kon beslissen over dood en leven van anderen. Ze had bij haar werk in het vluchtelingenkamp helemaal niet het gevoel dat ze 'een goede daad' stelde. Integendeel. 'Ik voelde me als een nazi, die mensen naar de dodenkampen stuurde. Want dat deed ik op dat moment. En dat blijft mij voor altijd bij.'

Twintig jaar later  
In eer en geweten  
'Leven en dood houd ik u voor,  
zegen en vloek.  
Kies dan het leven...'

Deuteronomium 30:19

