

An aerial photograph showing a flooded landscape. A path or road is partially submerged in water, with several trees standing in the water. The water is a light blue-grey color, and the trees are mostly bare, suggesting a late autumn or winter setting. The background shows a dense forest of trees.

HERSTEL VAN EVENWICHT TOPPRIORITEIT

HET RIJNLANDS GEDACHTEGOED
UITGELEGD AAN DE HAND VAN HET
3D-SCHAAKBORD VAN STAR TREK

Jaap Peters en Harold Janssen

Alles hangt met alles samen. Maar hoe leg je dat uit? Dat dit zo is zal weinigen meer zijn ontgaan. Uit die samenhang- of liever de onbalans erin - ontwikkelt zich de ene crisis na de andere. Klimaat, voedsel, energie, vrede en veiligheid. Alle woorden eindigen inmiddels op crisis. Nog los van oorlogen, pandemieën, aardbevingen en migratiestromen. Zelfs het vertrouwen in de overheid, de democratie en de verzorgingsstaat staat gevaarlijk te hellen. Tezamen met monetaire en grondstoffencrises vormen ze een polycrisis. En een polycrisis- een crisis der crises - is volgens de econoom Adam Tooze, nog gevaarlijker dan de som der delen.

Iets doen we niet goed

Alles is uit evenwicht. Het zou alles bij elkaar op een verandering van tijdperk kunnen duiden. Sommigen bereiden zich daar enthousiast op voor. Anderen proberen juist deze polycrisis af te wenden en grijpen in. Met vaak averechtse gevolgen, simpelweg omdat de samenhang tussen de oorzaken en vooral de gevolgen van de verschillende crises in de weg zit. Uit de Toeslagenaffaire ontwikkelt zich de Toeslagencompensatie-affaire. Bij de decentra- lisaties in de zorg herhalen de gemeenten dezelfde fouten die de Rijksoverheid ook al maakte. Wat zou het toch helpen als iedereen wat meer samenhang zou zien ... We zouden met z'n allen zoveel intelli- genter organiseren.

Zou dit nu allemaal ook gebeurd zijn als we aan het einde van de vorige eeuw, vanaf de jaren tachtig, de Rijnlandse afslag hadden genomen, in plaats van de Anglo-Amerikaanse? Die vraag is niet meer te beantwoorden. Noch zullen we precies weten hoe het Rijnlands zich zou hebben ontwikkeld tegen de achtergrond van alle gebeurtenissen de afgelopen decennia. Opvallend is wel dat veel reparaties van dit moment van Rijnlandse snit zijn, zoals het her- oprichten van de Volksbank in ons land, het kwijt- schelden van de studiebeursschulden door Biden en het herstel van autonomie bij vakmensen. Maar ook als je naar nieuwe ordening zoekt, heb je veel aan het Rijnlandse leerstuk. Daar zit namelijk wèl veel meer samenhang in en veel meer checks and balances om de boel in evenwicht te houden. Zo zijn bijvoorbeeld ideeën van democratie en burgerschap in het Rijnlandse gedachtegoed zelfs nadrukkelijk verankerd in organisaties.

In het eerste artikel van dit nummer proberen we de rijkdom van het Rijnlandse gedachtegoed te schet- sen, en het belang ervan bij het herstellen van het zo noodzakelijke evenwicht in de samenleving en in organisaties. We bieden een lens die helpt bij het duiden van de huidige crises en wat daaraan te doen is; een kort historisch overzicht van het organiseren en maken zo helder hoe het Rijnlandse gedachten- goed in elkaar steekt. Waarschuwing op voorhand: Rijnlands is niet de zoveelste organisatieverbetering binnen de harkstructuur. En het implementeren van elementen in jouw organisatie die je sympathiek

voorkomen, zoals zelfsturing, kan zomaar tot teleur- stellingen leiden. Juist, om reden van de samenhang der dingen. Aan de andere kant: alle beetjes helpen. Vooral als het veel beetjes zijn. Zo ontstaat immers een stroming.

Organisaties als vrijplaatsen

Organisaties, om daar maar eens te beginnen, worden vaak gezien als een soort vrijplaatsen. Een beetje zoals sommige automobilisten zich in de be- slotenheid van hun cabine onkwetsbaar wanen voor de chaos buiten. Je kunt er eindeloos je best doen targets na te streven en bonussen te verwerven. Of je voorbeeldig aan de interne regels houdt. Je baas te behagen (ultimo de aandeel- of toezichthouder), anders wordt het al gauw te ingewikkeld. De verbor- gen neveneffecten, de bijwerkingen van je handelen zijn voor een ander (zie de klimaatverandering). Aan de ene kant is die vrijplaatsgedachte de kracht van organisaties, aan de andere kant moet je er juist om die reden erg mee oppassen. De som van die bijwer- kingen blijkt inmiddels met een kleine acht miljard mensen een venijnige cocktail.

Op wat grotere schaal ontwikkelde zich zo het geloof in de onfeilbaarheid van de markt. Als alle organi- saties bedrijven zijn die maximale winst nastreven, gaat het ons allemaal goed, zo is de veronderstelling. Maar als je je bedrijfsprocessen zo hebt geoptimali- seerd dat een vliegticket nog maar dertig euro kost, regelt de markt dan ook dat er nog water door de Rijn blijft stromen omdat de zomers steeds droger worden door de neveneffecten van jouw handelen? En door talloze anderen die precies zo bezig zijn? Laten we het zo zeggen: steeds meer mensen vallen wat dat betreft van hun geloof. Ook in Den Haag trouwens. Hoewel een enkeling nog blijft drammen dat alle problemen komen doordat de markt nog steeds niet vrij genoeg is, pleiten steeds meer men- sen voor ferm overheidsingrijpen.

Klanten, handelswaar en overheid

En dan niet een overheid die alles voor ons regelt als waren wij burgers haar klant, maar een overheid die niet voor ons maar námens ons de grote stuk- ken verplaatst op het schaakbord. Nationalisatie of privatisering? Dat soort fundamentele keuzes. Is gas handelswaar of vooral iets om de winter mee door te

komen? Kan je als veevoederbedrijf de opstand van boeren financieren omdat zij nu eenmaal jouw markt vormen? Zijn religie, onderwijs, bedrijven, lonen, openbaar vervoer, huisvesting, media, gezondheids- zorg allemaal handelswaar? Het zijn best existentiële vragen.

De burger als klant. Overheden zijn er zelf mee begonnen. Dan moet je niet gek staan te kijken als die burger zich ook zo gaat gedragen en evolueert tot serieklager, reciproceerde NRC-journalist Steven de Jong al begin deze eeuw op de website www.lastvanburger.nl. Hoewel een totale verhaspeling van organiseringsprincipes zijn er nog steeds mensen die zelfs hun collega's zo noemen: klant. Van zo'n burger krijg je als ambtenaar last. En omgekeerd erodeert het voor een samenleving zo vitale burgerschap en gaat het alleen nog maar over rechten, zonder reken- schap af te leggen aan de maatschappelijke ordening waaruit deze rechten voortkomen.

Op zichzelf kun je denken dat 'de burger' klant noemen een onschuldige vergissing is. Maar hij voegt zich bij tal van andere 'vergingingen', die elkaar versterken tot ze de ordening onder de samenle- ving wegtrekken. Er is heerst een fundamentele

**MAAR ALS JE JE
BEDRIJFSPROCESSEN
ZO HEBT
GEOPTIMALISEERD
DAT EEN VLIEGTICKET
NOG MAAR DERTIG
EURO KOST, REGELT
DE MARKT DAN OOK
DAT ER NOG WATER
DOOR DE RIJN BLIJFT
STROMEN?**

vertrouwenscrisis, zo voelen veel mensen dat. Het kapitalisme is aan z'n end, vermoeden anderen. Een polycrisis bestaat uit heel veel elementen die aan elkaar kleven.

De echo's van 'de Muur'

Om iets beter te begrijpen wat er aan de hand is, kie- zen Rijnlanders graag de Val van de Berlijnse Muur als ijkpunt. We schrijven 9 november 1989, 18.57 uur. Met wat misschien wel een verspreking was opende de Oost-Duitse partijbons Günter Schabows- ki tot verbijstering van de hele wereld de Muur die communistisch Oost- en kapitalistisch West-Europa decennia gescheiden had gehouden. In luttele uren van verwarring die volgden op de aankondiging van Schabowski dat alle reisbeperkingen waren opgehe- ven, verzamelde zich aan beide zijden van de Muur een opgewonden menigte en zat of stond iedereen met een tv live naar de gebeurtenissen in Berlijn te kijken. Vanaf 23:52 uur openden de grenswachten daadwerkelijk de poorten; een gebeurtenis die wordt gezien als het einde van de Koude Oorlog. En het begin van ongebreidelde globalisering op Ameri- kaanse leest.

De echo's van de val van de Muur klinken nog steeds op de slagvelden in Oekraïne, in de alledaagsheid van managers op het werk en de manier waarop we ons burgerschap vormgeven. De wereldorde die toen ontstond en waar Nederland als de kippen bij was, staat op dit moment onder toenemende druk. En misschien wel op instorten. Voor mensen die gele hesjes aantrekken en vlaggen ondersteboven vastknopen aan lantaarnpalen, lijkt het moment al aangebroken. In grote delen van Europa begint het besef door te dringen dat we ons hebben voor te be- reiden op de periode na de Pax Americana: de lange periode van vrede onder Amerikaanse hegemonie. Op z'n Europees dus. In onze organisaties ligt het typische managementdenken onder vuur en wordt gewerkt aan zelfsturing en autonomie om dingen samen met in plaats van voor burger en klant te kun- nen oplossen.

Uit de tijd van de val van de Muur komt ook het idee om de typische Rijnlandse en de typisch Anglo-Ame- rikaanse manier van doen tegen elkaar af te zetten in een dichotomie. Want wat was ons nu overko- men? Vanaf de kabinetten Lubbers, dus al meteen

na de val van de Muur, werd de Anglo-Amerikaanse ordening als vanzelfsprekendheid aanvaard. In organisaties wilde iedereen wel iets met manager op z'n visitekaartje, waardoor ook het verschil tussen vakinhoudelijke functies en de dienaren van het systeem vervaagde. De managers waren de baas, al dan niet gehinderd door inhoudelijke kennis van zaken. Wie het weet mag het zeggen, veranderde in: wie de baas is mag het zeggen. Organisatieadviseurs werden ineens managementconsultants.

Het was een Franse econoom Michel Albert (1930-2015), die zich op dat moment bezighield om de verschillende manieren van organiseren in Europa met elkaar te vergelijken. Hem was namelijk opgevallen dat alles in de landen waar de Rijn doorheen stroomde er zo anders aan toeging dan in zijn geboorteland. Verzekeraars bijvoorbeeld, zijn werkeren, concurreerden er niet op prijs en gecalculeerd risico, maar op basis van kwaliteit en solidariteit. Die Rijnlanden – Zwitserland, Duitsland, Benelux, maar ook de Scandinavische landen en Japan bijvoorbeeld – deden het zowel sociaal als economisch beter dan andere landen. En al zeker beter dan de Angelsaksische. Toch, zo zag hij met groeiende verbazing, werd overal de Angelsaksische ordening vrijwel klakkeloos overgenomen.

Ideologie

Je kunt niet zeggen dat het hier om een rationele keuze ging. Hoewel door de voorstanders stellig anders werd beweerd. Cijfers zijn objectief en organisaties daarmee waardenvrij, zo was het idee. Wie anders beweerde was ideologisch gemotiveerd. De nieuwe beweging kwam bekend te staan als het neoliberalisme. En inmiddels is wel duidelijk hoezeer juist dat een ideologie is. Beroemd geworden is de uitspraak van de Britse premier Margaret Thatcher: "There is no alternative." Objectief kolder, want er verschenen tal van publicaties waarin werd berekend en beredeneerd dat de Rijnlandse ordening een veel beter alternatief was dan de ordening die zich aan het voltrekken was. We herkenden dat met name ook onder de titel: Das Wirtschaftswunder.

Inmiddels wordt het Rijnlandse geluid sterker en sterker. VNO-NCW en MKB-Nederland schreven in 2021 samen een 'Koersplan 2030' op basis van wat zij noemden 'Rijnlands Model 2.0'. De toevoeging 2.0

duidt op een extra booster vanuit het bedrijfsleven en dat we vooral niet alleen daadkracht moeten verwachten van een overheid bij het streven naar een duurzame samenleving. Een typisch voorbeeld van het terugzoeken naar evenwicht.

Dit teruggrijpen op de Rijnlandse traditie vereist wat meer denkwerk dan Rijnlandse elementen inbouwen in je bestaande beleidsplan (bijvoorbeeld: we gaan hybride werken) of achter een sympathiek idee te gaan staan (een volledig elektrische auto aanschaffen voor alle vertegenwoordigers). Het vereist, zo zou je kunnen zeggen, een wat meer holistische visie op het wezen van 'het organiseren van organisaties' in relatie tot een West-Europese samenleving. Het is meer dan schaken in het platte vlak – op zich al ingewikkeld genoeg – het ziet er meer uit als schaken op meerdere borden tegelijk.

Metafoor

We nemen even een pauze in dit verhaal om deze metafoor verder uit te leggen. Dat helpt, zo denken wij, erg om de ecologie van ons handelen wat beter in te schatten. Een denkplaattegrondje. We hebben het dan niet over simultaan schaken op meerdere platte borden tegelijk, maar op een soort 3D-schaken. Zoals het buitenaardse wezen Spock deed in de televisie Star Trek in de jaren zestig, voor wie daar nog herinnering aan heeft. Zie afbeelding

Afbeelding 1 Het driedimensionale schaakbord uit Startrek



OVER NEO- EN ORDOLIBERALISME

Michael Moore spreekt in zijn film 'Sicko' (2007) over wij en ik-samenlevingen als hij de manier waarop de gezondheidszorg is georganiseerd in een aantal landen vergelijkt met de manier waarop Amerikanen dat doen. Buiten kijf ook nog eens het duurste systeem ter wereld. Denk ook aan het gedoe om Obamacare van de grond te krijgen. De antipathie om de overheid iets te laten regelen is best begrijpelijk vanuit historisch perspectief: in veel landen is de overheid er op uit de eigen bevolking te onderdrukken en te knechten. Socialisme (Rusland), communisme (China), fascisme (Duitsland) en volgens kenners mag je daar ook het laissez-faire kapitalisme uit de jaren dertig van de vorige eeuw in de Verenigde Staten toe rekenen, wat uiteindelijk leidde tot The Great Depression.

Na de Tweede Wereldoorlog – in 1947 tijdens de eerste bijeenkomsten van de Mont Pèlerin Society – zijn de lijnen geschetst voor een samenleving waarin overheid haar eigen mensen juist beschermt in plaats van aanvalt (denk even aan Toeslagen; de rol van onze overheid daarbij en waarom

DE MENSEN WAREN ER IMMERS NIET OM DE ECONOMIE TE DIENEN, MAAR DE ECONOMIE WAS ER OM DE MENSEN TE DIENEN

Rutte III precies aftrad). Men noemde dat na WO II het nieuwe liberalisme (neoliberalisme). Al snel waren de Europeanen in die groep van mening dat onder invloed van Hayek en Friedman dit nieuwe liberalisme alweer snel verdacht veel begon te lijken op al bekende laissez-faire kapitalisme (een vrije markt met een kleine overheid, dat in de jaren dertig zo destructief had uitgepakt). Europese denkers zoals Röpke en Eucken verzetten zich daartegen. De mensen waren er immers niet om de economie te dienen, maar de economie was er om de mensen te dienen. Klinkt ook prettiger in de oren. De Amerikaanse democratische presidentskandidaat Andrew Yang beweerde dat overigens ook in 2020, maar moest het afleggen tegen Biden.

Om zich te onderscheiden van de neoliberalen (model Friedman) ging de Europese tak zich de ordoliberalen (zie Wikipedia) noemen en organiseerden samen met de toenmalige Duitse regering het 'Wirtschaftswunder'. Niet een kleine tandeloze overheid, maar een krachtdadige onafhankelijke overheid die de vrije markt in toom houdt, zijn destructieve karakter inperkt en daarbij niet zelf voor ondernemertje gaat spelen zoals dat bijvoorbeeld bij 'belastingontwijking' gebeurt. Toen de Fransman Michel Albert (1930-2015) zijn spraakmakende boek schreef 'Capitalisme contre Capitalisme' (1991) constateerde hij dat uitgerekend die ordoliberaale landen (Duitsland, Benelux, Zwitserland, de Scandinavische landen en Japan) het aanzienlijk beter deden dan de anderen. Het begrip ordoliberal vond hij wel erg Duits en hij noemde die landen 'Rijnlands' (en muntte de begrippen Rijnlands kapitalisme en het Rijnlandse model) naar het stroomgebied van de Rijn. In de gesprekken die wij met Albert hebben gehad benadrukte hij steeds dat hij geen voorkeur had, maar dat hij simpelweg had geconstateerd, als onafhankelijk onderzoeker, dat het Rijnlands kapitalisme beter functioneerde. In 2010 kwam promovendus Dr. Pieter-Jan Bezemer op de Erasmus Universiteit tot dezelfde conclusie ten aanzien van het bedrijfsleven. Het artikel haalde in maart van dat jaar de voorpagina van de Volkskrant onder de titel: 'Aandeelhouder behagen leidt tot slechter resultaat'. Bezemer, toen 27 jaar, adviseerde dan ook over te stappen naar het Rijnlandse stakeholdersmodel.

1. De 64 velden zijn verdeeld over verschillende niveaus – drie hoofdplatforms en nog wat zijborden - en daardoor ontbreekt het overzicht. Schaken wordt zo van een gecompliceerd spel een waarlijk complexe bezigheid. Zoals organiseren is; je doet een zet die je kunt overdenken op je eigen bord, maar waarvan je de gevolgen op de andere borden niet kunt overzien.

De ordening die we nu zo voor lief nemen ontstond midden 19e eeuw en zal mensen als Lodewijk XVI, als hij niet aan het einde van de eeuw daarvoor onder de guillotine was gestorven, inderdaad buitenbaars zijn voorgekomen. Een samenleving zonder eindbaas, dat kon toch niet? Maar het kon toch, dankzij uitgebreide checks and balances. Misschien wel het bekendste leerstuk was de scheiding der wetgevende, uitvoerende en rechtsprekende machten van de Franse filosoof De Montesquieu.

Terugzoekend naar een omslagpunt van de feodale ordening, met zijn van bovenaf aangestelde koningen, naar een ordening zonder eindbaas, kom je uit in 1848, het revolutiejaar. In ons land valt al snel de naam Thorbecke, terwijl bijvoorbeeld de Hongaren over Lajos Kossuth zullen beginnen, feit is dat het overal in Europa borrelde. Het was de periode van clubkoorts en revolutie en vooral in de grote steden bruiste het overal van de democratische experimenten. Ook de woorden team en club kwamen zo vanuit Engeland in onze taal terecht. Het vrijheidsbegrip van de revoluties in de Verenigde Staten en Frankrijk ruim een halve eeuw daarvoor, begon zijn vorm te vinden. Voortaan zou het volk zelf bepalen aan welke regels het zich wenste te houden.

Centraal in de nieuwe ordening stond de staat. Het jaar 1848 staat daarom ook wel bekend als *The Birth of Nations*. Wie erbij hoorde werd voor een belangrijk deel bepaald door de taal die je sprak. Dat had mede te maken met de drukpersen die draaiden als een tierelier en onophoudelijk kranten en pamfletten uitspuugden. Eén daarvan was het Communistisch Manifest van Karl Marx, dat grote invloed zou krijgen op de loop van de geschiedenis.

Fremdkörper

Tot op de dag van vandaag speelt het leven van een volwassene zich echter af in een hele andere

context: in organisaties. En organisaties bouwen in de meeste gevallen qua structuur nog vrolijk voort op de feodale ordening, als spiegelbeeld van de hemelse ordening. Het principe van 'geen eindbaas' kom je er maar zelden tegen, hooguit in eilandjes die zelfsturende teams worden genoemd – een woord dus dat nog voortkomt uit de clubkoorts van 1848.

Het is altijd een hele tour geweest om dit pseudo feodale ordeningsprincipe ingebed te houden in de principes van de natiestaat. Of, zoals Mathieu Wegeman het uitdrukt: als je 's morgens opstaat doet alles het nog, maar zodra je je organisatie binnenstapt ga je hele gekke dingen doen. Onze stelling over 'dat de meeste mensen deugen' is dat hij klopt, totdat ze in een organisatie gaan werken. Dan weet je het nooit. Dat gaat dus precies over dat spanningsveld. En je moet erg oppassen dat je niet naar de samenleving kijkt met een organisatiebril op. Voor je het weet ga je in verticale structuren denken in plaats van horizontale en haal je alle verworvenheden van de afgelopen twee eeuwen onderuit (bijvoorbeeld in het sociaal domein).

Aan de ene kant voorzagen organisaties steeds meer mensen in een boterham en gezondheid, waardoor ze in staat werden gesteld mee te doen met het democratisch spel, en kon met de overige opbrengsten de verzorgingsstaat worden vormgegeven. Aan de andere kant eisten ze steeds meer ruimte op voor zichzelf. Ook in onze aandacht; vraag je iemand zichzelf te introduceren, dan vertelt hij of zij je tien tegen één wat hij of zij doet in een organisatie. Dat een organisatie een reïficatie (zie Wikipedia) is en dat jij niet in een organisatie werkt, maar een organisatie in jou wordt schouderophalend weggelachen. 'Toeslagen' heeft het niet gedaan; maar de ambtenaren die daar werkten.

Balans verstoord

Terug naar het Spock-model uit Star Trek. Onze huidige manier van organiseren komt voort uit de toelozende energie op het onderste bord en de wil om voor elkaar te zorgen. Dat heeft tegen de achtergrond van de zich ontwikkelde kapitalisme op het bovenste bord geleid tot een delicaat evenwichtsspel tussen het publieke domein, het private domein en wat wij als volk daar zelf nog in wensen te betekenen. Zijn wij burger of klant?

Te midden van dat krachten spel heeft zich echter, hoewel het zo niet was bedoeld, het domein van 'de organisaties' ontwikkeld, die op hun beurt een grote invloed zijn gaan krijgen in het dagelijks leven en de inrichting van onze samenleving. Omgekeerd probeert de samenleving invloed te krijgen op de gang van zaken in organisaties. Daar zijn wetten voor en ondernemingsraden, om maar wat te noemen. Dat delicate evenwicht, waarin op de verschillende borden en ertussen, de balans steeds wordt verstoord en hervonden ... dat even delicate als dynamische evenwicht is mee omgelazerd met de Berlijnse Muur in 1989. De managers waren de nieuwe helden en alles is daarom geprivatiseerd. En als dat niet kon, dan moesten bijvoorbeeld overheidsorganisaties zoveel mogelijk op bedrijven lijken. Een periode leek dat goed te gaan; er kwam steeds meer geld in de wereld – hoewel bij de verdeling ervan steeds meer vraagtekens worden gezet.

Niemand minder dan managementgoeroe Henry Mintzberg noemt dat een vorm van extremisme; alles naar het private domein brengen is net zo goed een vorm van extremisme als alles in het publieke domein onderbrengen, zoals de communisten doen. Hij geeft herstel van evenwicht de hoogste prioriteit.

ALS DE BELEIDSPRAKTIJK ANDERS UITPAKTE DAN DE BELOFTES VAN DE THEORIE, WERD DIT DOORGAANS GEWETEN AAN DE PRAKTIJK

Precies eigenlijk zoals Michel Albert ten tijde van de val van de Muur al vaststelde: Is gas handelswaar of vooral iets om de winter mee door te komen? Zijn religie, onderwijs, bedrijven, lonen, openbaar vervoer, huisvesting, media, gezondheidszorg handelswaar? In de Rijnlanden was er toen nog dat evenwicht. De staat bepaalde nog de spelregels. Het idee dat het algemeen belang het best gediend is bij een maximale marktwerking blijkt een idee-fixe.

Coup d'etat

De aanloop naar de huidige situatie van ver uit evenwicht moet worden gezocht in de Verenigde Staten, ooit het meest democratische land op aarde. Michael Moore maakte er een indrukwekkende documentaire over, met de intrigerende titel *Where to Invade Next* (2015). Het begon ergens met het opeisen door bedrijven van de rechten van natuurlijke personen, waardoor zij grote politieke invloed verwierven. Daarna ging het hard. Volgens historicus Maarten van Rossum was de republikein Richard Nixon de laatste Amerikaanse president met een democratische agenda. Zo had hij serieuze plannen voor het invoeren van een basisinkomen. Onder diens opvolger, de democraat Jimmy Carter, zijn de grote liberalisaties begonnen. Te beginnen met de financiële markten, uitmondend in de crisis van 2008. Henry Mintzberg spreekt van een coup d'etat – een staatsgreep. Even voor de zekerheid: kijkend naar de dagelijkse praktijk heeft Rijnlands versus Angelsaksen weinig met politiek links of rechts van doen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) deed daarna een onderzoek in 2012. Die houdt het – net als sommige andere waarnemers – op naïviteit en zeker geen staatsgreep of iets wat daar op lijkt. We citeren:

In de afgelopen decennia heeft zich onmiskenbaar een ingrijpende maatschappelijk transformatie voltrokken. Markt, overheid en samenleving zijn in nieuwe verhoudingen tot elkaar komen te staan en zijn elk van karakter veranderd. Ten dele gaat het hier om autonome ontwikkelingen, maar het overheidsbeleid op het gebied van marktwerking, privatisering en verzelfstandiging heeft hier toch zeker aan bijgedragen. Deze transformatie is sluipenderwijs tot stand gekomen: geen kabinet heeft het voorzien, geen minister is het van plan geweest, er lag geen blauwdruk aan ten grondslag.

Het beleid was veelal pragmatisch, maar er was desalniettemin sprake van een 'aanhoudend pragmatisme': er werd niet afgeweken van het ingeslagen pad en het optimisme over de positieve effecten die zouden worden bereikt als de transitiefase eenmaal voorbij was, was groot. De theoretische veronderstellingen die hieraan ten grondslag lagen over de effecten van verzelfstandiging, marktwerking en privatisering speelden hierbij een belangrijke rol. Nieuwe beleidsideeën werden opmerkelijk voortvarend en op grote schaal in nieuw beleid vertaald, waarna men ontdekte dat de praktijk weerbarstiger was dan gedacht. Als de beleidspraktijk anders uitpakte dan de beloftes van de theorie, werd dit doorgaans geweten aan de praktijk, niet zozeer aan de theorie. De vraag of het beleid wel op de juiste leest geschoeid was, bleef zo lange tijd onder de radar van het beleid en het debat daarover (WRR 2012).

Gespleten samenleving

Of iemand nu bewust zo aan het evenwicht heeft zitten morrelen dat er meer geld te verdienen viel, of dat het ten dele een autonome ontwikkeling was (wat dat ook moge betekenen – het is immers allemaal mensenwerk), vast staat dat de boel brisant uit evenwicht is. En dat heeft ernstige gevolgen, ook voor het leven van alle dag. Het onderwijs bijvoorbeeld is vooral een voorbereiding geworden op een baan. De Cito-toets splitst al op jonge leeftijd de samenleving in winners en losers door een eendimensionale hoog-laag score te hanteren. Dat jouw score spijkerharde consequenties heeft voor je inkomen, gezondheid en levensverwachting. En ook voor je mogelijkheden om invloed te hebben op het evenwichtsspel dat samenleven is. Een ander gevolg is dat er een ware industrie is ontstaan om het zover mogelijk te schoppen in het onderwijssysteem in de vorm van huiswerkbegeleiding en private scholing. Het wordt wel de stiekeme privatisering van ons onderwijs genoemd.

Op het middelste bord, dat van de organisaties, gebeurde ook iets eigenaardigs. Organisaties gingen, mede onder invloed van de in de jaren zeventig opkomende consultancy-industrie - vreselijk op elkaar lijken. Ze kennen vrijwel allemaal de feodale structuur met tops, inclusief hofhouding, middles en bottoms. Ook wel de hark genoemd. En het sturings-

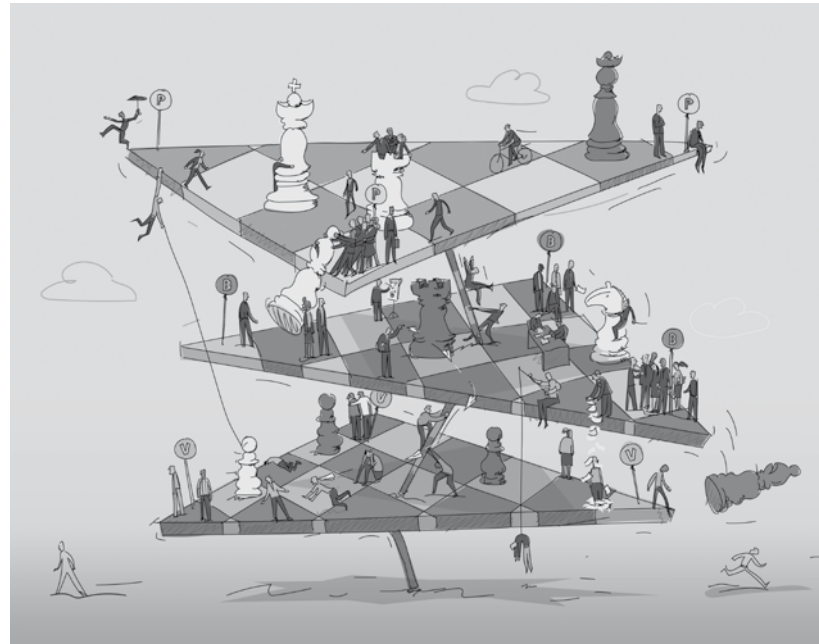
principe is verticaal; de top bepaalt via nauwgezette instructies wat de werkvloer moet doen. Daarbij wordt verwoed informatie verzameld om te kijken of dat ook zo gebeurt en om bij te kunnen stellen. We herkennen de planning and control cyclus, leidend tot een jaarlijks terugkerend ritueel. Het is de reden dat deregulering steeds maar een tijdelijk effect heeft op de enorme administratieve lasten die beslag leggen op de kostbare tijd van vakmensen in de voorste linie.

Je kunt kennelijk veel dingen proberen zo planmatig mogelijk te doen. Bekeuringen uitdelen, melk produceren, gezinshulp sturen, het aantal maximum behandelingen van een fysiotherapeut. Soms levert dat iets op, soms leidt het tot een ramp. Maar in alle gevallen leidt het tot effecten die zich pas op langere termijn openbaren. Een stikstofcrisis bijvoorbeeld.

Pravda

Een andere eigenaardigheid is dat men binnen harken 'de waarheid' wil monopoliseren. De instructies moeten immers zo eenduidig mogelijk zijn en maar voor één uitleg vatbaar. Dan helpt het dat je denkt dat cijfers objectief zijn en je een stafafdeling corporate communications hebt. Op dezelfde manier heeft kabinet Rutte IV 852 overheidsvoorlichters (fte's) in dienst (mei 2022); er valt kennelijk steeds meer uit te leggen. Monovocaliteit, zoals Thijs Homan dat vriendelijk noemt, moet het echter altijd afleggen tegen polyvocaliteit; het vangen van stemmen vanuit zoveel mogelijk invalshoeken. Die moet je dan vervolgens weer niet in een trechter stoppen, maar lenig zijn met het omgaan met dat wat zich aandient. Emergentie heet dat. We kennen dat ook van Wisdom of the Crowd van Suro-wiecki; de massa is slimmer dan de expert.

Monovocaliteit en extreme planmatigheid wreekt zich in het bijzonder bij organisaties die op het onderste bord moeten schaken. Dat zijn om te beginnen alle organisaties in het publieke domein. Op het onderste bord heerst polyvocaliteit en gelden geen regels zonder context. Daar werken regimes en managers die willen aansturen vanaf het middelste bord averechts. Een van de meest dramatische voorbeelden is de gezinszorg. In een probleemgezin komt er elke professional zijn of haar ding doen. Ieder met een eigen visie, eigen prioriteiten en eigen doelstellingen vanuit de eigen organisatie.



Afbeelding 2 Het Spock-schaakbord uit het studieboek Rijnlands organiseren. Illustratie is getekend door Aad Goudappel in 2021

De hulp onttaardt op deze manier regelmatig in wat je een polycrisis in gezinsformaat kunt noemen. Een enkele pionier als de Stichting Civil Care brengt al deze hulpverleners bij elkaar om samen met de betrokken vanuit al die invalshoeken een intelligent prioriteitenlijstje van hooguit drie dingen te laten maken. Tegelijk worden de organisaties gevraagd op afstand te blijven. Dat werkt.

Organisaties kunnen niet samenwerken, alleen mensen kunnen dat. Dat klinkt als een doodoener, maar het moet toch maar weer eens worden gezegd. Opvallend is dat mensen zonder bedrijfskundige kennis daar vaak handiger in zijn dan mensen behept met de managementlogica. Dat komt omdat samenwerking op het onderste bord teruggrijpt op de aloude traditie van werkgemeenschappen (denk aan bouwvakkers van verschillende disciplines en bedrijven op één bouwlocatie).

De Rijnlandse variant van het schaakbord van Spock

In afbeelding 2 de versie van het 3D-schaakbord van Spock zoals het in het studieboek *Rijnlands Organiseren* is weergegeven (Boom, 2021) met wat typische

Nederlandse trekjes. Zo staat op het bovenste bord de koning en de koningin. De premier is daar vandaan op zijn fiets onderweg is naar het torentje. U moet er zelf een verhaal bij vertellen. Zo zien we mensen van het bovenste bord met open armen ontvangen worden op het bord van de organisaties, tezamen met grote stukken die naar beneden worden gekieperd. Verder naar beneden worden gewone mensen getroffen dan wel bedolven onder beleid en proberen eenzame zielen het geheel nog in evenwicht te houden, terwijl bij anderen de radeloosheid in de lichaamstaal is af te lezen.

Deze artist impression van het Spock-model vertelt ook het verhaal van de drie decentralisaties (welzijn, zorg en jeugd). Het idee was om deze publieke zaken te beleggen bij de gemeentes. Die staan immers dicht bij de samenleving, het onderste bord. Op zichzelf een prima idee. Maar behalve een paar ingebakken bommetjes (zo was de te bereiken bezuiniging al ingecalculeerd), zat er nog een principieel addertje onder het gras. Veel gemeentelijke organisaties zijn ingericht als hark, die zich (al dan niet verplicht) bedienen van aan het Angelsaksisch repertoire ontleende methodes, zoals aanbestedingen. Lokale professionals die hun werk goed proberen te doen zijn dus, afgezien van de professionele ruimte die hen wordt gegund, honderd procent afhankelijk van de organisatie die de aanbesteding wint. Op zijn zachtst gezegd bizar! Die organisatie moet natuurlijk wel met meetbare resultaten komen en moet zijn kwaliteit op papier kunnen aantonen.

Dat is de wereld op z'n kop. De onderwerpen waarover het gaat zijn typisch dingen die in het hart van de samenleving spelen. Er zijn heel wat mensen betrokken, ze worden in organisaties vaak burgers genoemd, en in het algemeen kom je in het probleemgebied tal van andere professionals tegen. Al die mensen werken samen. En zouden nog veel beter moeten samenwerken om de problemen op te lossen. Vakmensen doen mee, voegen kennis en kunde toe, en proberen tot synergie te komen met alle betrokkenen. Die vakmensen op hun beurt worden ondersteund door organisaties – *de organisatie zit bij wijze van spreken in hun gereedschapskistje*. Het stelt hen in staat nog meer synergie in de werkgemeenschap te bewerkstelligen.

Althans, zo zou het moeten gaan. Het zou zo moeten gaan dat het draait om de werkgemeenschap rond de burger in nood, dat de vakmensen daarin

meedraaien en dat die op hun beurt worden gerug- gesteund door hun organisatie. Dat is Rijnlands. Samenwerking in de werkgemeenschap voorop (1), autonome vakmensen in de voorste linie die daarin participeren (2), ondersteund door een organisatie van professionals met een pro-actieve instelling (3) en een bestuur (4) dat erop toeziet dat het allemaal zo blijft werken als bedoeld en zorgt voor een beschermende paraplu. Maar helaas is de praktijk voorsnog anders...

Met name gedurende afgelopen ruim drie decen- nia is de managementordering ontsnapt uit de fles waarin-ie zat ingekapseld in onze democratische verzorgingsstaat. Overal is ie de norm geworden. We zijn zelfs zo gaan denken.

Balans hervinden

Daarom, nog even terug naar de letters op het schaakbord. De drie P's op het bovenste bord staan voor *privaat*, *publiek* en *pluraal*, de term die Mintzberg gebruikt voor de bonte verzameling van organiseervormen die de basis vormen van een de- mocratie. Dat laatste betekent dus: *We the people*, in al onze verscheidenheid. Zodra één van de drie P's dominant wordt, in onze tijd is dat de P van *privaat*, is de boel uit evenwicht. We moeten de schuifjes van Albert weer terugzetten richting de Publieke sector en we moeten de losers weer binnenboord halen en een menswaardig bestaan geven. Zie de toestanden rondom Ter Apel.

De drie B's op het middelste bord, dat van organi- saties dus, staan voor *buitenkant*, *binnenkant* en *bestuur*. Management is in beginsel een bestuurlijke activiteit, los van inhoudelijk leidinggevende en senior vakmensen die zich ter verwarring ook zo zijn gaan noemen. Die B is erg opgeblazen en vaak bedoe- len we deze B als we over een organisatie praten. De B van binnenkant is zich veelal ook op dit gremium gaan richten en heet nu *staf* in plaats van onder- steunende diensten. De buitenkant, in het Rijnlands voorste linie genoemd, is haar autonomie ontnomen. Antwoord: kantelen - terug naar Rijnlands.

Die autonomie van de vakmensen in de voorste linie is zeer bepalend voor het succes op het onderste bord. Daar wordt de organisatorische kracht bepaald door de kracht van werkgemeenschappen. Een werkgemeenschap moet op geen enkele manier

worden verward met een organisatie. Wat wel zo is, is dat organisaties die hun daar opererende auto- nome vakmensen in de voorste linie goed willen ondersteunen de kleur moeten aannemen van de drie V's: *vakmanschap*, *verbinding* en *vertrouwen*. Het zijn ook precies die drie begrippen die bepalen of we samen optrekken of in alles transactionele klant/ leverancier-relaties zien. 'Ik betaal toch contributie?' Ja inderdaad, om mee te mogen participeren in de sportvereniging. En dat weer is voorwaarde voor actief burgerschap. En actief burgerschap dat ook nodig is om het evenwicht op het bovenste bord weer te herstellen.

Tot slot

Alle crises van dit moment hangen samen, de antwoorden daarop ook. Dat is onontkomelijk. Het Spock-model helpt dat een beetje te doorzien. En geeft handvatten om bij te dragen. Want het is alle hens aan dek. Het is namelijk helemaal niet zo dat het ons aan kennis ontbreekt – eigenlijk weten we het allemaal wel. We noemen het gezond verstand. We trekken onze wenkbrauw op als we een persoonlijk begelei- dingsplan zitten te schrijven in plaats van samen op te trekken met het zich ontwikkelende kind. We kijken verontschuldigend als we uitleggen dat we eerst een indicatie moeten aanvragen voordat we kunnen helpen, we slapen nog maar eens een nachtje slecht als we een jongere in psychische nood op een wachtlijst plaatsen. We slaken een binnensmondse vloek als we die crimineel moeten laten lopen. We vullen maar weer de lijsten in, in plaats van de hand vast te hou- den van dat oude mens dat bang is en in de war. We gaan maar wat anders doen omdat ons het leven zuur wordt gemaakt en ons het vak wordt ontnomen.

Maar als we dat nu allemaal net even anders doen? Dan zitten we snel weer op dat Rijnlandse spoor. En kunnen we met oneindig veel meer mogelijkheden de toekomst in. In dit nummer tal van bijdragen die u helpen een handje te helpen.



JAAP PETERS



HAROLD JANSSEN

HET RECHT ALS SOCIALE TECHNOLOGIE!

De oudste beginselen van ons rechtssysteem stammen uit het Romeinse recht. Het eerste is 'de wet is hard, maar het is nu eenmaal de wet' (*dura lex sed lex*). We zitten eraan vast; de wet behoort tot de orde van de dogma's. Tegelijker- tijd beseften de Romeinen goed dat de *atrocitas*, de hardheid van de wet, verzacht moet kunnen worden middels 'de kunst van het goede en billijke' (*ius est ars boni et aequi*). Het recht is dus niet alleen een dogmatiek, maar ook altijd tegelijkertijd een antidogmatiek. Die beheersing van de dogmatiek én antidogmatiek tezamen maakt de rechtsgeleerdheid uit. Professor dr. Dorien Pessers noemt dat geniaal bedacht door de Romeinse rechtsgeleerden. 'Op die manier ontwikkelden zij het recht als een effectieve sociale technologie die tot op heden haar functie heeft bewezen.'

De wetgever stelt regels op voor een groep gelijke gevallen. Maar gelijke contexten zullen zich zeker niet altijd voordoen. Dat maakt het recht niet tot wetenschap, maar tot een juri- disch ambacht. Waarmee oefenen/trainen en ervaring opdoen essentieel is je de kunst eigen te maken. De kennis van het recht dient met gevoel voor verhoudingen te worden toegepast op de eindeloze variëteit van gevallen waarin de gezichtspunten en belangen een rol spelen. Dat rechtsgeleerden twisten over de juiste beslis- sing in juridisch controversiële zaken is dan ook *niet* het gevolg van het ontbreken van een 'wetenschappelijke' methode, maar het gevolg van het open karakter van het recht, van het gegeven dat de regels van het recht niet in on- bewerkte vorm toegepast kunnen worden, maar mede vorm krijgen in en door de beslissingen van rechters. Regels zijn niet onduidelijk gefor- muleerd, maar bieden door hun open karakter de mogelijkheid het goede te doen en daarmee de kwaliteit van de samenleving te verhogen. En koppel dat aan het idee dat een overheid er primair is om de eigen burgers te beschermen. Om Rutte te parafraseren: dat maakt ons tot een potentieel gaaf land.

We nemen als West-Europa daarmee een unieke plaats in op onze wereldbol, die op een

weldoordachte manier ons steeds op het juiste been zou kunnen zetten. Is het menswaardig wat we uitspoken? Marx en Friedman hadden andere - meer materiele en economische - overwegingen, die veel meer indirect van doen hebben en hadden met menselijke waardigheid. De vraag is het menswaardig en beschermen daarmee onze bevolking zijn essentieel pij- lers onder iedere samenleving. Volgens Pieter Omtzigt (augustus 2022) wordt het meer dan hoogtijd dat we in de Tweede Kamer artikel 20 van de Grondwet aan de muur spijkeren: (1) De bestaanszekerheid der bevolking en spreiding van welvaart zijn voorwerp van zorg der over- heid. (2) De wet stelt regels omtrent de aan- spraken op sociale zekerheid. (3) Nederlanders hier te lande, die niet in het bestaan kunnen voorzien, hebben een bij de wet te regelen recht op bijstand van overheidswege. 150 Kamerleden hebben gezworen dit na te komen. Rijnlandser gaat het niet worden.

HOE MENSWAARDIG IS WAT WE UITSPOKEN?