

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Oude tradities bieden nieuw ABC voor het middenveld

Maatschappelijke organisaties raken sluipenderwijs vergiftigd. Nadat de markt of de overheid is binnengedrongen, vervreemden ze van hun eigenlijke taak en trachten ze morele armoede op te vangen met gedragscodes. Het erfgoed van eeuwen biedt ons tien bronwoorden om het maatschappelijk middenveld nieuw leven in te blazen. Daarvoor is het hoog tijd, anders gaat kostbaar sociaal kapitaal verloren.

door *Govert Buijs*

Filosoof en docent sociale en politieke filosofie aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

DE ANDERE KREDIETCRISIS

Hoewel de wankelende en omvallende banken sinds 2008 de meeste publicitaire deining hebben veroorzaakt en er voor dit verschijnsel zelfs een eigen woord in het leven is geroepen (kredietcrisis), speelt zich sinds enkele jaren nog een andere ‘kredietcrisis’, oftewel vertrouwenscrisis, af. Ook hier gaat het om wankelende en soms omvallende instellingen en ook hier gaat het om grote maatschappelijke gevolgen. Ik doel op de crisis in het fameuze Nederlandse middenveld. In de afgelopen jaren is dat geteisterd door een reeks schandalen en problemen.

Die crisis lijkt nauw samen te hangen met de trend, ingezet in de tweede helft van de jaren zeventig, dat een ‘terugtrekkende overheid’ maatschappelijke organisaties in de richting van de markt duwde. In de loop van de jaren tachtig werd dit ook hoe langer hoe sterker ideologisch gemotiveerd en onderbouwd. De markt, zo heette het, is efficiënter dan de overheid. Dus hoe meer markt, hoe zuiniger het allemaal kan. Ook vond men het marktmodel goed passen bij het beeld van de geïndividualiseerde, calculerende burger, die zelf autonoom zijn keuzes maakt en zijn diensten inkoopt.

Binnen veel middenveldorganisaties, inmiddels soms uitgegroeid tot grootschalige koepels en instellingen, achtte men het nodig voor deze omvormingsoperaties een nieuw type bestuurder in te roepen, de ‘turnaroundmanager’. Het werd zijn taak de organisatie, die nu met labels als ‘stroperig’ en ‘inefficiënt’ geafficheerd werd, om te vormen tot een echte marktorganisatie, ‘mean and lean’, ‘flexible’, in staat om de ‘targets’ te halen. Tegelijkertijd werd er driftig ‘geïnvesteerd’: in fraaie kantoren, in de salarissen van het management, in een batterij locatie- en afdelingsmanagers, submanagers en sub-submanagers, enzovoort.

Dit proces lijkt nu in een crisis terechtgekomen te zijn. Incidenten volgen elkaar vlot op. We staan op de drempel van een fundamentele heroriëntatie op de rol en betekenis van maatschappelijke organisaties, tussen ‘government’ (en ‘government failure’) én ‘market’ (met de te veel verwaarloosde mogelijkheid van ‘market failure’). Zal die heroriëntatie echt op gang komen? Zoals Hillary Clinton in maart 2009 tegen het Europees Parlement zei: ‘Never waste a good crisis.’

DRIE AANDOENINGEN TEGELIJK

Het is even gemakkelijk als verkeerd om direct met het opgeheven vingertje te wijzen op de morele verdorvenheid van individuen als graaiende managers en falende toezichhouders. Zij komen in het volgende ook heus wel aan de beurt, maar een diagnose die zich alleen op hen concentreert, slaat toch snel de plank mis. De middenveldcrisis is tegelijk breder en dieper dan dat. Ik zal hier de middenveldcrisis onder drie gezichtspunten analyseren: een architectonische kritiek, een taalkritiek en ten slotte een morele kritiek.

Structuur

De term ‘architectonische kritiek’ is afkomstig van Abraham Kuiper. Toen hij in 1891 op het eerste Christelijk Sociaal Congres zijn visie op de ‘sociale quaestie’ ten beste gaf, gewaagde hij van ‘twijfel aan de deugdelijkheid van het maatschappelijk gebouw, waarin we wonen’.¹ De architectonische kritiek stelde de vraag aan de orde of de samenleving en allerlei instituties daarbinnen uitsluitend ingericht zijn als kanalen voor private winstmaximalisatie of dat ook andere handelingslogica’s een publieke rol kunnen en dienen te spelen. Dan gaat het dus om de manier waarop de samenleving is ingericht. Niet direct valt dan alle aandacht op de deugdelijkheid of ondeugdelijkheid van individuele mensen, van managers en werknemers, van politici en professionals, maar op de vraag of de samenleving wel zo is ingericht dat mensen die goed willen zijn en goed willen doen, daartoe ook de kans krijgen.

De kleine, globale diagnose die ik in de vorige paragraaf maakte, bevat al de kernelementen van de architectonische analyse: middenveldorganisaties die voortkomen uit particulier initiatief, dan verstatelijken en vervolgens ‘vermarkten’. Wat is hier eigenlijk aan de hand? Hebben deze organisaties misschien ook iets eigens of zijn ze puur speelbal van maatschappelijke ontwikkelingen?

Kuyper verzuumde in de eerdergenoemde rede een andere belangrijke term uit zijn vocabulaire te berde te brengen, die echter wel passend was geweest, namelijk de ‘soevereiniteit in eigen kring’. Dat is de gedachte dat een goede samenleving altijd bestaat uit diverse sferen die elk zelfbewust hun eigen handelingslogica volgen, ten dienste van het geheel. Een samenleving, zeker een moderne samenleving, is een veelvormig geheel, een complex van verschillende sferen met verschillende ‘logica’s’. De rechter die thuis zijn eigen partner verkiest boven alle andere denkbare echtgenoten en zijn eigen kinderen de liefste van de wereld vindt, moet in de rechtszaal de spreekwoordelijke blinddoek op en zonder persoonlijke voorkeuren, ‘zonder aanzien des persoons’, oordelen. En ouders die zonder veel kosten-batenanalyses hun kinderen verzorgen, rekenen zorgvuldig uit welke auto ze bij welke dealer tegen welke prijs zullen gaan kopen, en vragen ongegeneerd of de verkoper niet nog wat extra accessoires erbij kan leveren, wat hen misschien tot een positieve aankoopbeslissing kan doen overhellen (wat in een rechtszaal al snel weer als corruptie zou gelden). Als die ouders consequent op dezelfde calculerende wijze hun kinderen zouden bejegenen, zou het betreffende gezin op niet al te lange termijn een ijspaleis zijn waarin iedereen in z’n eigen hoekje zit te kleumen.

Kortom: de samenleving heeft verschillende sferen met verschillende, op het oog zelfs tegenstrijdige handelingslogica’s. Wat in de ene sfeer immoreel lijkt, is dat in de andere sfeer niet. En wat in de ene sfeer een ‘al te goed is buurmans gek’ oproept, is in de andere sfeer juist precies het passende, het moreel te verwachten gedrag. De kern van goed samenleven is nu, dat men weet in welke sfeer welk gedrag passend is. In een supermarkt rekent men iedere dag weer keurig bij de kassa af wat in het winkelwagentje is beland, maar een verpleeghuis waar iedere avond om 18.00 uur iemand met een pinautomaat langskomt om de die dag geleverde zorgminuten even af te rekenen, stuit ons intuïtief tegen de borst. Waarom eigenlijk? Omdat we diepe, cultureel ingesleten, intuïties hebben over die verschillende handelingslogica’s.

Een veel gebruikte indeling van onderling verschillende handelings-sferen is die van markt, overheid, private sfeer en een vierde sfeer, een tussen-gebied, dat men wel aanduidt met ‘maatschappelijk middenveld’ of sinds twee decennia ook als *civil society*. De indeling is (te) grofmazig (zorg,

sport, onderwijs en media zitten ineens allemaal in één categorie), maar ze kan in elk geval helpen om – architectonisch – bepaalde problemen in kaart te brengen. De maatschappelijke organisaties, vaak voortkomend uit de private sfeer en daarmee aanvankelijk gestuurd door een semifamiliale logica, moesten zich in de loop van de tijd gaan verhouden tot een politieke logica en vervolgens ook tot een marktlogica. De simpele, maar verstrekkend-kritische vraag is nu: is er eigenlijk wel een eigen handelingslogica voor dit terrein, voor dit ‘middenveld’? En zo ja, wat is dit dan? Het heeft waarschijnlijk iets van doen met ‘publiek’ en met ‘dienstverlening’, maar wat is dat dan? Dit is precies waar een architectonische kritiek inzet met de vraag of die logica nader geformuleerd kan worden en of de organisatievormen dan ook zo zijn dat ze die eigen handelingslogica, als die er is,

inderdaad mogelijk maken of juist frustreren.²

De onduidelijkheid rond de beantwoording van deze vraag heeft oud-wrr-voorzitter Van de Donk ertoe gebracht de (vriendelijke) term ‘domeinonzekerheid’ te introduceren. In een aantal gevallen kan

*Er is een klimaat geschapen
waarin het middenveld een
jachtveld voor prooizokers
lijkt te zijn geworden*

men daarnaast ook ronduit – wat onvriendelijker – van ‘domeincynisme’ spreken. Her en der zijn bestuurders aan het roer gekomen die niet langer geloven dat er zo’n eigen logica van maatschappelijke organisaties is of die elke gedachte daaraan achterhaald vinden. Hiermee is een klimaat geschapen waarin het middenveld een jachtveld voor prooizokers lijkt te zijn geworden. Om domeincynisme in de kiem te smoren is het nodig de domeinonzekerheid terug te dringen. De huidige crisis dwingt ons daartoe: ‘Never waste a good crisis.’

Taal

De sociale en politieke werkelijkheid wordt in belangrijke mate vormgegeven en gestuurd door onze taal. Als men niet kan spreken of als woorden ontbreken, raakt men of blijft men opgesloten in een beperkte wereld. De genoemde ‘domeinonzekerheid’ wordt in belangrijke mate in stand gehouden door een gebrek aan een adequate domeintaal. Elk domein heeft zijn eigen taal, dat als zoutend zout werkt voor de smaak van het domein. Maar als zout ontbreekt, of zijn smaak verliest, waarmee kan men het dan nog zouten? Het domein verliest dan de eigen smaak, de eigen kwaliteit. Juist bestuurders en raden van toezicht in allerlei maatschappelijke organisaties hadden kennelijk nauwelijks het besef of de moed om hardop te blijven zeggen wat de aard en het doel van hun eigen

organisatie was. Op het oog is er niets simpeler dan dat: toegankelijke financiële dienstverlening, toegankelijke, goede woonvoorzieningen, goede zorg, goed onderwijs. Dat is het eigen ‘domein’, het eigen veld van het middenveld. Maar de taal die nodig is om dit uit te drukken en te concretiseren lijkt verwaaid. In plaats daarvan is een nieuw kwantitatief jargon uitgevonden met woorden als expansie, efficiency, overnamestrategie, meetresultaten en wat niet al.

Deze smakeloosheid voelen mensen intuïtief vaak haarscherp aan. Toen de turnaroundmanager plotseling ging spreken over ‘klanten’ van het verpleeghuis waar de zorgverleners altijd gesproken hadden over ‘bewoners’, ontstond in veel organisaties vervreemding op de werkvloer. En toen dit jargon geleidelijk werd uitgebreid naar ‘targets’ en ‘zorgminuten’ begonnen veel medewerkers in organisaties zich serieus af te vragen waar ze nu eigenlijk in terechtgekomen waren. Ze wilden – basaal – mensen helpen, goed onderwijs geven aan leerlingen, maar moesten nu ineens lijsten gaan bijhouden, doelen realiseren, met rare apparaatjes aan ‘benchmarking’ doen.

De taal waarin dit werd verpakt, werkte mystificerend en daarom vervreemdend. Het klonk alsof het ging om kwaliteit en kwaliteitsbewaking, maar je kon op je klompen aanvoelen dat het er juist om ging het ‘primaire proces’, de handen aan het bed of de leraar voor de klas, uit te kleden met het oog op het optuigen van de organisatie als doel in zichzelf. De taal moest dienen om een verschuiving van doelstellingen te maskeren. Daarmee belandde men in feite in de Newspeak van George Orwells 1984: de werkelijkheid wordt opnieuw gedefinieerd al naar gelang de wind aan de top van de organisatie waait.

Dringend agendapunt is nu derhalve de ontwikkeling van een nieuwe taal die het mogelijk maakt om het eigen karakter van een maatschappelijke organisatie te articuleren. De huidige middenveldcrisis biedt daartoe een hele goede aanleiding. ‘Never waste a good crisis.’

Moraal: deugden

Ten slotte is ook wel degelijk de morele kwaliteit van leidinggevendenden in maatschappelijke organisaties in het geding. In veel sectoren is – onder inspiratie van het New Public Management – een scheiding doorgevoerd tussen bestuur en uitvoering. Dat betekende in de praktijk ook dat managers – van buiten ingehuurd, of uit de sector afkomstig maar nu in een nieuwe rol – hun eigen positie niet langer definieerden als intrinsiek betrokken bij de kerndoelstellingen van de organisatie. Plat gezegd: of men nu hamburgers verkocht of zorgminuten of onderwijsblokken, het sturingsproces is wezenlijk eender, namelijk gericht op een zo groot mogelijke productie in zo kort mogelijke tijd.

Deze ‘externalisering’ van het management infecteerde ook de handelingsmotivatie van een fors aantal managers. Ook die leek meer en meer bepaald door ‘externe waarden’ die niets met de doelstellingen van de eigen organisatie te maken hebben. In casu: de materiële beloning is voor een aantal managers kennelijk belangrijker geworden dan de gelegenheid om iets van de eigen idealen te verwerkelijken of de eigen ervaring en vaardigheden ten dienste te stellen van de publieke zaak – en juist die managers halen dan weer de pers, ten detrimente van vele andere, integere, managers. De meest in het oog lopende exponent hiervan is hoe de ‘bonuscultuur’ uit de financiële sector ook allerlei andere sectoren doortrekt. Deze externalisering doortrekt vervolgens vaak ook de lagere echelons in de organisatie, tot op de werkvloer aan toe: ‘Als zij hun zakken vullen, dan wil ik ook een graantje meepikken.’

De standaardreactie op deze ontwikkelingen en op voorkomende integriteitsincidenten is hoe langer hoe meer: een code! Als men precies vastlegt wat wel en niet mag, heeft men het bijna onfeilbare instrument in handen, waarmee bestuurders kunnen bepalen of zij ‘binnen de regels’ handelen, en waarmee anderen, die hun werk moeten beoordelen, hen ter verantwoording kunnen roepen. Men kan de code erop naslaan en ziedaar, de overtreding kan al dan niet vastgesteld worden.

Echter, het formuleren en functioneren van een code kan juist grensoverschrijvend gedrag stimuleren: wat kan nog net wel? Ook discussies over ‘goed besturen’ kunnen gemakkelijk in de sfeer van de grenzen terechtkomen, in plaats van een discussie te stimuleren over het ‘hart’ van goed besturen en van een goed bestuurder. Over welke ‘deugden’ dienen managers en medewerkers in maatschappelijke organisaties te beschikken? Dat is precies de morele discussie die naar aanleiding van de middenveldcrisis gevoerd moet gaan worden. ‘Never waste a good crisis.’

BUREAUCRATISCH KWAAD

Hoe werken deze drie aandoeningen – domeincynisme, taalvervuiling en externalisering – door in organisaties? Ze vreten geleidelijk in. Het is niet zo dat we in allerlei maatschappelijke organisaties tegenwoordig te maken hebben met perverse individuen die met plezier hulpbehoevende bewoners in pyjama’s laten rondlopen, of onderwijsmanagers die met groot plezier jongeren onkundig houden van elementaire taal- en rekenvaardigheden en hen bewust laten aanmodderen onder de dekmantel van ‘Nieuw Leren’. Evenmin is het zo dat in voormalige maatschappelijke organisaties als banken allemaal lieden rondlopen die mensen met sadistisch plezier een tophypothek aanpraten. Het ligt veel subtieler. De veronachtzaming

van de drie elementen – domeinbesef, zuivere taal en interne motivatie – vreet geleidelijk in in organisaties, vergiftigt geleidelijk de atmosfeer en

*Het is een zwaar woord, maar
de vernietiging van iets goeds,
kan men moeilijk anders
noemen dan kwaad*

leidt dan, sluipenderwijs, tot de vernietiging van sociaal kapitaal.

Het is een zwaar woord, maar de vernietiging van iets goeds kan men moeilijk anders noemen dan kwaad. Het woord ‘kwaad’ moge in dit verband verbazing wekken. Is dat niet een hele zware term? In 1963

publiceerde de filosofe Hannah Arendt een geruchtmakend verslag over het proces tegen nazimisdadiger Adolf Eichmann, *Eichmann in Jerusalem*.³ Het geruchtmakende zat vooral in de ondertitel, ‘A report on the banality of evil’ (‘Een reportage over de banaliteit van het kwaad’). Hoe kon zij Eichmanns daden als ‘banaal’ typeren? In het voorwoord van haar latere boek *Thinking* blikte ze op het rumoer terug:

‘Tijdens het Eichmann-proces werd ik (...) getroffen door een klaarblijkelijke oppervlakkigheid van de dader, die het onmogelijk maakte om de onbetwistbare slechtheid van zijn daden te herleiden tot een dieper niveau van oorzaken of drijfveren. De daden waren monsterlijk, maar de dader was heel gewoon, alledaags en niet demonisch of monsterachtig. Er was geen spoor van sterke ideologische overtuigingen of specifieke kwaadaardige motieven. Het enige wat opviel in zijn gedrag voor en tijdens het proces was iets puur negatiefs; geen stompzinnigheid, maar gedachteloosheid.’⁴

En daarom: banaliteit. Arendt ontkende niet dat er ook andere vormen van kwaad voorkomen. Maar dit is óók een vorm.

Begrijp me goed: ik wil niet de managers van vandaag met Eichmann vergelijken. Het gaat me erom dat er verschillende vormen van kwaad bestaan. Er is satanisch kwaad, er is banaal kwaad, verbonden met vergeetachtigheid en achteloosheid. Dicht tegen dit laatste aan ligt wat we wellicht bureaucratisch kwaad zouden kunnen noemen. Het is geen kwaad dat iemand bewust als zodanig plant en uitvoert, maar meer iets wat zich sluipenderwijs invreet in het normale gedrag van normale mensen, werkend bij normale organisaties. In willekeurige volgorde noem ik enkele elementen van dit bureaekwaad.

Een eerste element is de gedachte dat de wet en de officiële regels de enige kaders zijn voor het doen en laten. Je hoeft je dus niet echt te oefenen in eigen morele oordeelsvorming, je hoeft geen gehoor te geven aan je morele

intuïties. De bankmedewerkster die zich schuldig voelde nadat ze weer mensen die het echt niet konden betalen een lening had aangesmeerd, kon zich troosten met de gedachte dat ze niets illegaals gedaan had. (Men begrijpt direct dat aanscherping van wetten en regels precies hierom geen soelaas biedt.) Bovendien: anderen doen het toch ook?

Om te helpen bij dit geleidelijke wegdrukken van moraal en moreel besef begint men – tweede element – creatief om te gaan met de taal. Dat kan in organisaties heel gemakkelijk. Je moet immers toch een *corporate identity* ontwikkelen en daarvoor eigen steekwoorden en slagzinnen bedenken. Binnen DSB Bank was Dirk Scheringa zelf zo'n creatieve taalvirtuoos. Uitleenen van geld was volgens hem niet mensen op de pof laten leven, maar hen juist 'helpen om achteraf te sparen'. Waar eeuwenlang in de moraal sparen en lenen als precies tegenovergesteld zijn gepresenteerd, wordt in de creatieve taal van de manager de moraal zachtjes omgebogen. Newspeak: 'Lenen is achteraf sparen.'

Een derde element is de minachting voor het 'primaire proces'. Dit komt uit in en leidt er mede toe dat men als medewerker zo snel mogelijk de directe werkvloer probeert te verlaten om hogerop te komen in de organisatie. Wie nog het uitvoerende werk doet, is een loser. Op afstand van de concrete klant of de concrete bewoner of de concrete leerlingen wordt het allemaal veel makkelijker. De beroemde experimenten van Milgram in de jaren zeventig toonden onder meer aan dat hoe minder men direct geconfronteerd wordt met wat men aanricht, hoe verder men gaat in het toedienen van pijn aan anderen. Dat is het 'Schreibtisch'-karakter van deze vorm van kwaad.

Een vierde element is de opbouw van een wij-gevoel in de organisatie buiten het primaire proces om. Men gaat leuke compensaties organiseren voor de personeelsleden om hen even het werkleed, het beroepszeer, te doen vergeten. Beslissend voor een goede, duurzame organisatie is echter op termijn niet de onderlinge samenhang in de organisatie, maar de vraag of men met elkaar de goede dingen doet en dat besef deelt. Gedeelde kwaliteit is de beste aanjager van wij-gevoel. De 'leuke dingen' komen erbij, maar compenseren niet.

Daarmee stuiten we op een vijfde element: het elimineren van afwijkende geluiden. Geleidelijk – en soortgelijke processen deden zich voor bij ABN Amro en bij Lehman Brothers – kunnen leiders zich gaan omringen met soortgenoten die hetzelfde denken als zij (allemaal CDA'ers in de raad van bestuur en de raad van toezicht bijvoorbeeld). Zo schakelt men de levensnoodzakelijke tegenspraak uit.

Een zesde element is 'blaming the victim', de klant de schuld geven. Hij tekent toch zelf? Hij was er toch zelf bij? Zij vroeg er toch zelf om? Kijk nu

eens hoe dom deze mensen zijn. De sluipende minachting voor hen die buiten staan, en die ‘onze’ goede handelwijze niet begrijpen.

Een zevende element – in onze imagocultuur een verraderlijk element – is de opbouw van een publiek weldoenersimago. De pr-afdeling draait op

volle toeren, maar blijft het liefst zo ver mogelijk van het primaire proces verwijderd. Het externe imago moet interne problemen compenseren: een fatale, maar verleidelijke strategie. Het merkwaardige effect hiervan is dat mensen die problemen hebben met het bedrijf of de instelling aan zichzelf gaan twijfelen (‘het is toch een goed bedrijf?’) en ook omstanders twijfelen aan

Zonder een dragend moreel besef wordt een maatschappelijke organisatie kwetsbaar voor de verleiding van het bureaucratische kwaad

hun verhaal. Tot de bom barst en men in de media keihard met de eigen interne discrepanties wordt geconfronteerd.

Kortom: zonder een dragend moreel besef dat serieus functioneert in het centrum van de doelstellingen van een organisatie, wordt men kwetsbaar voor de sluipende verleidingen van het bureaucratische kwaad. En als het dan om op zichzelf genomen aardige mensen gaat, is dat echt een tragedie in de klassieke zin des woords. Zonde ook, van zulke mensen en van zo’n organisatie.

NORMATIEVE PRAKTIJKEN: EEN EENVOUDIG ABC

Hoe kan men dit bureaucratische kwaad in een maatschappelijke organisatie onderkennen en vermijden? Daartoe heeft men minimaal een notie nodig van waar het nu eigenlijk in een dergelijke organisatie om draait: ‘Waarvoor deden we het ook alweer?’ Deze eenvoudige vraag blijkt het begin te zijn van een remedie voor door bureaucratisch kwaad aangetaste instellingen.

Maar hoe kan men die vraag beantwoorden? En wat betekent dit dan voor de sturing van de organisatie? Nu volgt een simpel ABC, dat hopelijk behulpzaam is bij het zindelijk nadenken over een maatschappelijke organisatie. Het bestaat uit de Activiteitenkern, de Basiscompetenties en de Conditionerende faciliteiten.⁵

A. *Activiteitenkern.* Maatschappelijke organisaties geven vorm aan wat men een ‘normatieve praktijk’ kan noemen. Dit begrip, geïnspireerd door de ethicus Alasdair MacIntyre, doelt op een door de tijd heen, door

en met meer mensen gevestigd handelingspatroon gericht op het werkelijk maken van bepaalde kwalitatieve waarden.⁶ Zo'n praktijk heeft een bepaalde kern van activiteiten, van handelingen, van interactie, die het eigene van zo'n praktijk uitmaken. In de zorg gaat het dan om 'goede zorg', in het onderwijs om 'goed onderwijs', in een woningcorporatie om 'goede sociale huisvesting'. Natuurlijk moet men dit verder uitwerken, maar dit laat onverlet dat de activiteitenkern altijd bestaat uit een normatief geladen handelingspatroon, dat deze praktijk normatief kwalificeert of typeert.

B. Basiscompetenties. Wie A zegt moet ook B zeggen: om de activiteitenkern te kunnen realiseren zijn er bepaalde essentiële zaken die specifiek nodig zijn voor dit soort activiteiten: zij dragen inhoudelijk de praktijk. Deze basiscompetenties zijn al die eigenschappen en vaardigheden van medewerkers, en soms ook materiële faciliteiten, die direct nodig zijn voor het adequaat vormgeven van de activiteitenkern. Dat kan dus, bijvoorbeeld in het geval van een verpleeghuis, ook de fysieke huisvesting betreffen. De kwaliteit van de woonomgeving behoort hier tot de essentiële competenties van een zorginstelling, omdat 'wonen' een kernbestanddeel is van de verleende dienst. In het geval van bijvoorbeeld een vakbond is de huisvesting alleen een conditionerende faciliteit: bij wijze van spreken kan ook vanuit een krot het vakbewegingswerk nog steeds adequaat gedaan worden. Maar vakbonden zonder puike onderhandelaars, dat kan weer niet. Het gaat hier om het professionele en sociale kapitaal, nodig om de activiteitenkern goed vorm te geven. Zorg voor het management is dat dit in voldoende mate gewaarborgd is.

C. Conditionerende faciliteiten. Wie weet hoe A en B eruit dienen te zien, kan C hierop toesnijden: de conditionerende faciliteiten betreffen een adequaat management, degelijk financieel beheer, adequate huisvesting (in die gevallen waarin dit niet tot de basiscompetenties behoort). Huisvesting is bijvoorbeeld niet adequaat als ze te pompeus is, te mooi, te duur voor het ideële karakter van de organisatie. Er is geen enkele reden te bedenken waarom het Wereld Natuur Fonds een prachtig onder hoogarchitectuur gebouwd kantoor in de bossen van Zeist moet hebben. De wijze waarop veel maatschappelijke organisaties hun centrale faciliteiten zijn gaan optuigen tot een zogenaamd 'representatief' niveau is stuitend en allesbehalve representatief voor hun organisaties.

Bij de conditionerende faciliteiten hoort ook dat er eenvoudige rapportage- en verantwoordingssystemen zijn voor de primaire medewerkers. En als dit niet lukt, is het volstrekt onverantwoord om de bureaucratische last

bij de primaire medewerkers in A over de schutting te gooien, zoals de laatste jaren volop gebeurd is.

Maatschappelijke organisaties zijn organisaties waarin alles erom draait om diegenen die in A, de activiteitenkern, werkzaam zijn, in staat te stellen dat zo goed mogelijk te doen. De werkvloer is het hart van de organisatie. Iedere medewerker, inclusief de hoogste manager (ook al is die keurig extern ingehuurd), weet wat hier speelt, en kan als de eeuwige vraag aan de orde komt ('Waarvoor deden we dit ook alweer?') een adequaat antwoord geven, vanuit persoonlijke ervaring. De manager die niet actief wil participeren in dit primaire proces, wordt door de raad van toezicht per direct de laan uitgestuurd omdat haar of zijn werkhouding niet past bij het karakter van de maatschappelijke organisatie.

EEN NIEUW VOCABULAIRE: TIEN KERNWOORDEN

Om het eigene van maatschappelijke organisaties goed in beeld te krijgen, is een andere taal nodig dan we momenteel beschikbaar hebben. Die nieuwe taal is – wat mij betreft – tegelijk nogal oud. We hoeven het wiel niet uit te vinden. Normatieve praktijken zijn er de eeuwen door geweest. De band met oude tradities kwam ik zelf vooral op het spoor via een aantal Latijnse woorden en om het geheel een beetje consequent te laten zijn, heb ik gewoon maar helemaal voor het Latijn gekozen. Bijkomend voordeel: ik blijf zo een heel eind uit de buurt van allerlei modieus, Engelstalig managementjargon, dat vaak afkomstig is uit en gericht is op de marktsfeer. Ik geef een aantal kernwoorden. Het basisidee hierachter is dat maatschappelijke organisaties als meest wezenlijke opdracht hebben bij te dragen aan publieke menselijke waardigheid, en dat ze dit alleen authentiek kunnen doen als deze opdracht ook de eigen organisatie intern doortrekt.

1. *Sensus societatis*: maatschappelijk besef.

Managers van maatschappelijke organisaties dienen 'maatschappelijk besef' te hebben. Dat is allereerst een besef van onderscheid in de activiteitenkern van verschillende actoren in de samenleving. Concreet: een besef dat een maatschappelijke organisatie anders is dan een marktorganisatie én dan een overheidsorganisatie. Men heeft een eigen rol, een eigen betekenis en men dient die zelfbewust te vervullen, 'soverein in eigen kring'. Tegelijk dient men ook maatschappelijk verantwoording af te leggen over wat men als organisatie beoogt en bereikt: verantwoordelijkheid dragend in eigen kring en verantwoording aflegend in de publieke ruimte.

Dat kan er ook in resulteren dat men ondersteuning zoekt vanuit andere sectoren, zoals overheid of markt (subsidiariteit), maar nooit zal dit

mogen leiden tot een ‘kolonialisering’ van de eigen organisatie vanuit deze andere sectoren.

2. *Missio et promissio*: je laten aanspreken op je opdracht.

Het is interessant te zien dat dit van oudsher religieuze woord nu tot een van de kernwoorden van de organisatieliteratuur is geworden. Geen organisatie kan tegenwoordig nog zonder missie, neergelegd in een missie-statement. Maar wat is een ‘missie’?

Het woord heeft zijn oorsprong in het Nieuwe Testament, waar Jezus zijn discipelen erop uit stuurt om alle volken zijn goede nieuws te vertellen. En op pad gingen ze! Een missie geeft dus zowel iets aan van wat jou drijft, als van wat je wilt bereiken. Daarmee krijgt het als vanzelf ook het karakter van een belofte – aan het publiek, maar ook als medewerkers in de organisatie aan elkaar: hier mag je ons, hier mogen wij elkaar op aanspreken. Het gaat hier om de idealen en waarden die de A-sfeer van de organisatie bepalen.

De *missio* geeft aan welke ‘waarderealiserende’, welke transformatie men beoogt: dat een patiënt zich weer wat beter voelt (zorginstelling), dat de leerling toegerust wordt voor de samenleving (onderwijsinstelling), dat mensen duurzamer consumptiegedrag gaan vertonen (milieuorganisatie), enzovoort.

3. *Communitas/associatio*: iedereen is nodig.

Een organisatie met *sensus societatis*, deze typische ‘common sense’, weet ook dat in Nederland al eeuwenlang een organisatie-model gehanteerd wordt dat men later ‘Rijnlands’ is gaan noemen. Het accent valt hier niet primair op de ‘grote baas’ en zijn verplichtingen jegens de aandeelhouders (shareholders), maar op het bedrijf of de instelling als een gemeenschap van betrokkenen (stakeholders). Dit Rijnlandse model treft men volop aan in de marktsector (hoewel het ook vaak onder druk heeft gestaan). Maar als het daar present is, dient het zeker present te zijn in de maatschappelijke sectoren. Dat betekent onder meer een relativering van de Amerikaanse gedachte dat de ‘grote baas’ de bepalende figuur van de organisatie is (en dan over welhaast goddelijke eigenschappen moet beschikken, à la de zeven van Stephen Covey⁷).

4. *Responsibilitas*: iedereen doet mee.

De instelling als gemeenschap zien van gelijkwaardige participanten betekent ook dat men het aandurft reële verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Het subsidiariteitsbeginsel uit de katholieke sociale leer is een krachtig medicijn tegen een hyperactieve top en corre-

laat daaraan een apathische werkvloer. In het christendemocratische gedachtegoed is ‘gespreide verantwoordelijkheid’ een van de uitgangspunten, maar de term ‘gespreid’ kan nog iets te passief blijven klinken. Beter is het de bedoeling van dit beginsel scherper te formuleren door van ‘participerende verantwoordelijkheid’ te spreken. Waarom niet een herwaardering van de corporatie als organisatievorm bijvoorbeeld in de huisvesting?

5. *Vocatio*: bezieling.

Vocatio betekent ‘roeping’. De term komt rechtstreeks uit de christelijke traditie. Mensen konden soms geroepen worden door God om iets te doen wat misschien niet altijd gemakkelijk, in de zin van gerieflijk, was, maar wel betekenis had voor het heil in deze wereld. Dat kon ook gaan betekenen de roeping om geestelijke te worden of het klooster in te gaan. Het is duidelijk dat dit alles te maken had met bezieling: men voelde zich geroepen het directe eigenbelang te overstijgen om zich te wijden aan een hoger doel.

In de tijd van de Reformatie wordt dit begrip niet, zoals soms wel eens gesteld wordt, ‘geseculariseerd’ – juist niet –, maar wordt de reikwijdte ervan uitgebreid. Niet alleen voor het werk als geestelijke, maar ook voor gewoon werk als boer of als arbeider kon men spreken van een goddelijke roeping. Een *vocatio* is niet alleen iets voor een bepaalde groep, maar voor ieder mens. Ieder kan zijn eigen werk beleven als roeping.

Nog steeds kan voor velen in maatschappelijke organisaties, of in vrijwilligerswerk, deze religieuze achtergrond van het begrip voluit meeklinken. Anderen zullen hiervoor andere woorden kiezen: men kan zich geroepen voelen door een bepaalde maatschappelijke nood, of door de behoeften en noden van anderen. Men wil – heel basaal – ‘mensen helpen’. Hoort men dan van formuleringen van de joodse filosoof Levinas over ‘het gelaat van de ander’ dat ‘een appel’ op ons doet, dan heeft men daar vaak direct een klik mee: ‘Zo voel ik dat ook, daarom doe ik dit.’

In een maatschappelijke organisatie dient er – op gepaste wijze – ruimte te zijn om deze ‘roeping’ te bespreken en voor mensen levend te houden. Als zo af en toe de vraag ‘Wat inspireert je om dit werk te doen?’ erkennend en bevestigend aan de orde komt, kunnen mensen er vaak weer tijden tegenaan.⁸

6. *Professio*: bevordering van transparante kwaliteit.

Op de *vocatio*, de roeping voor een beroep, volgt de *professio*: het na een goede opleiding toetreden tot de gemeenschap van beroepsuitoefenaren door middel van het afleggen van een gelofte dat men zich aan de standaarden van het beroep zal houden. Oorspronkelijk werd het woord gebruikt als term voor het afleggen van de intredingsgelofte in een klooster.

Het verschijnsel als zodanig is echter al ouder: al in de klassieke oudheid legden artsen de beroemde eed van Hippocrates af, waarbij zij beloofden altijd het belang van hun patiënten voorop te zullen stellen en al hun krachten in dienst te stellen van het leven van hun patiënten, op geen enkele manier de dood te bevorderen (geen abortussen bijvoorbeeld; dat hoorde niet bij de beroepspraktijk), respect te hebben voor wat men van oudere vakgenoten heeft geleerd, geheimhouding te bewaren, geen seks met patiënten te hebben, enzovoort.

Een professional is – met een dergelijke publieke eed – dus ook volstrekt open over wat mensen van haar of hem kunnen verwachten en waarom men dit of dat doet. Professionaliteit betekent niet een afgesloten bastion vormen waar niemand bij mag. Het betekent juist openstaan over de eigen mogelijkheden én beperkingen, te midden van andere professionals met hún mogelijkheden en beperkingen. Bovendien ontwikkelen professies zich en de professional mag daarom niet het toonbeeld van verstarring worden, maar iemand die zich voortdurend verder bekwaamt, bijleert én afleert.

Omgekeerd mag van de organisatie gevraagd worden dat die zo is ingericht dat professionals hun werk goed kunnen doen.⁹

7. *Socius*: aan de slag voor metgezellen.

In maatschappelijke organisaties is het de laatste jaren mode geworden om te spreken over ‘klanten’. Maar deze term is ongelukkig. In de maatschappelijke sfeer werkt men met en voor gelijkwaardige medemensen, *socii*, metgezellen, met wie men gezamenlijk een gedeelde waarde wil realiseren. Dat neemt uiteraard niet weg dat er in de professionele logica vaak een forse mate van asymmetrie zit. De leraar weet meer dan de leerling, de arts meer dan de patiënt. Die asymmetrie kwam in de oude gilden tot uitdrukking in het begrippenpaar meester-gezel. Maar die asymmetrie in een maatschappelijke organisatie vooronderstelt altijd op een dieper niveau: de relatie van ‘metgezel’, *socius*. Zorgverlening, zorgorganisatie én het managen daarvan worden vanzelf al anders, als men dit elementaire gegeven voor ogen houdt – denk bijvoorbeeld aan de bejegening van een demente verpleeghuisbewoner.

8. *Fiducia*: zorgvuldig omgaan met sociaal kapitaal.

In recente jaren is de term ‘vertrouwen’ opgerukt naar het centrum van de sociale wetenschappen. Wezenlijk voor het functioneren van een organisatie is dat ze het vertrouwen heeft van het publiek. Wezenlijk voor het functioneren van een manager is het vertrouwen van de medewerker. Wezenlijk voor het functioneren van de medewerker is het vertrouwen van de mana-

ger. Dit vooronderstelt binnen een organisatie zowel wederzijds ruimte geven als wederzijdse transparantie, wederzijds kritiek kunnen leveren en wederzijds leren. Het betekent ook dat men geen afrekencultuur institutionaliseert, waarin men hoe langer hoe meer mensen vastnagelt op kwantitatieve ‘targets’ zonder nog een inhoudelijk verband met de kwaliteit van het werk te kunnen leggen. De organisatie doet een appel op de inhoudelijke motivatie van de medewerkers, en vlucht niet in de schijnveiligheid van cijfers en gedragscodes.

9. *Honorarium/honoris causa*: loon is een ereloon.

De beloning van medewerkers in maatschappelijke organisaties kan het beste gezien worden als honorarium, als ereloon. Dat geldt in alle lagen van de organisatie. Er is weinig wat in de afgelopen jaren zo schadelijk is geweest voor maatschappelijke organisaties als bestuurders die salarissen en bonussen ontvingen die in geen verhouding meer stonden tot de honoraria die betaald werden op de werkvloer – toch het primaire proces. Dit ondergraaft ook het morele gezag van de bestuurder binnen de organisatie, dat juist essentieel is om het maatschappelijke karakter van de organisatie vorm te kunnen blijven geven. Ook met de Balkenende-norm dient terughoudend omgegaan te worden. In principe is er voor iedereen in de organisatie een cao-schaal.

10. *Caritas*: bronnen aanboren.

Vaak is de motivatie van mensen in maatschappelijke organisaties de behoefte om ‘goed te doen’. *Caritas*, een oud woord uit de christelijke traditie, drukt dit uit. In wezen gaat het hier echter om een nog veel dieper woord, dat ons wellicht bij de kern van de voorgaande negen woorden brengt. Men kan het omschrijven als ‘het concrete commitment van iemand voor het tot bloei komen van iemand of iets anders’. In de christelijke traditie wordt dit als intermenselijk handelingsperspectief verbonden met een transcendent perspectief. God heeft mensen eerst *caritas* bewezen, liefgehad en als antwoord daarop kunnen mensen zich vanuit die ontvangen overvloed geïnspireerd weten om aan anderen liefde te geven, oftewel zich in te zetten voor de bloei van een ander. De Franse filosoof Paul Ricœur heeft deze motivatiestructuur aangeduid als *do quia mihi datum est* (‘ik geef omdat aan mij gegeven is’). Dit staat dan in contrast met een ander handelingsperspectief, dat zowel in de oudheid als tegenwoordig in de samenleving een grote rol speelt, het *do ut des* (‘ik geef opdat jij geeft’), oftewel de uitruil van wederzijdse belangen.

Als kernwoord van maatschappelijke organisaties drukt het uit dat de organisatie, zowel in haar optreden naar buiten toe als in haar interne ma-

nier van omgaan met medewerkers, gericht is op de bloei van mensen, op een manier die bij ieder van hen passend is.

Dit soort oude bronwoorden kunnen, ook in meer seculiere equivalenten, een belangrijke rol spelen bij de vernieuwing van de motivatie van medewerkers in een organisatie.

POSTSCRIPTUM: MIDDENVELD EN RELIGIE

In het voorgaande is onder meer geput uit een religieuze traditie, de christelijke, die historisch gesproken een dichtbevolkte kraamkamer gebleken is van maatschappelijke initiatieven.¹⁰ Dat is geen toeval. De christelijke traditie heeft door kleinschalige, concrete maatschappelijke initiatieven een ‘middenveld’ gecreëerd tussen enerzijds de wereld zoals die is, en anderzijds de wereld zoals die zou moeten zijn en/of waarvan men hoopt dat die ooit zal komen. De utopische verleiding van de creatie van een nieuwe wereld werd het hoofd geboden door heel concrete initiatieven die het leven voor sommigen een beetje beter, een beetje rechtvaardiger maakten. Bovendien had men, in de vorm van kerken en kloosters, al ervaring met het opzetten en in stand houden van organisaties, en deze ervaring werd, al in de Middeleeuwen, ingezet in de vorming van gilden, broederschappen, zusterschappen, begijnhoven, weeshuizen, armenhuizen en wat niet al. In deze traditie ontwikkelde men dus al vroeg zowel de visie als de organisatorische capaciteit voor wat men vandaag ideële organisaties zou noemen.

Daarbij zat ‘het religieuze’ soms in de A-sfeer, de kern van de activiteiten, soms in de B-sfeer, de basiscompetenties, in dit geval de werkmotivatie, van de organisatie. Uiteraard kan men als overheid geen subsidie geven aan activiteiten waar religie tot de activiteitenkern (de A-sfeer) behoort. Maar als men nu moeilijk doet over organisaties die hun christelijke ‘identiteit’ in de B-sfeer van hun organisatie een duidelijke plaats geven, berooft men zich van veel toewijding en inzet, van veel sociaal kapitaal. De met afstand belangrijkste traditie in onze cultuur als het gaat om sociale zorg, schuift men dan aan de kant. Voor die traditie is dat niet echt een ramp, die overleeft ook wel zonder subsidie. Maar vanuit een oogpunt van goed gebruikmaken van sociaal kapitaal in de samenleving, lijkt dit niet zo verstandig. Vanwege een star-dogmatische én juridisch foutieve interpretatie van de verhouding tussen kerk en staat, berooft men zich van veel inzet. Het is een curieuze ironie dat door de Amsterdammers Majoor Bosshardt tot ‘grootste Amsterdammer aller tijden’ wordt verkozen op hetzelfde moment dat de Amsterdamse gemeenteraad verbiedt dat er ooit in de toekomst nog een nieuwe Majoor Bosshardt op de Amsterdamse Wallen aan de slag zal mogen gaan.

Los van deze kwestie is het voor organisaties, voor medewerkers en leidinggevenden, van belang om ijkpunten te hebben die buiten de dagelijkse eigen dynamiek van het uitvoerende werk liggen. Dat kan een religieuze traditie zijn, waardoor men zich regelmatig intern en publiekelijk laat inspireren én corrigeren. Als men in de eigen geschiedenis van de organisatie bijvoorbeeld een bepaalde verwijzing naar de christelijke traditie aantreft, kan dit heel boeiend worden ingezet voor een dergelijke herijken- de inspiratie. Het is nergens voor nodig om daarvoor weg te lopen, ook in een religieus plurale samenleving en met een religieus pluraal medewerkersbestand. In andere instellingen is men bewust humanistisch. Men kan die inspiratie ook zelf meer vanuit de pluraliteit vormgeven. Wat men hier ook kiest, duidelijk moge zijn dat voor het op een maatschappelijke koers houden van een maatschappelijke organisatie, men voortdurend alle hens aan dek moet hebben: voor het ontwikkelen van domeinbesef, voor het zuiver houden van de taal, en voor de morele integriteit van bestuurders. Actieve levensbeschouwelijke reflectie binnen de organisatie kan voor alle drie aspecten een belangrijke aanjager zijn.

Noten

- 1 Abraham Kuypers, *Het sociale vraagstuk en de christelijke religie. Rede bij de opening van het sociaal congres op 9 November 1891 gehouden*. Amsterdam: Wormser, 1891.
- 2 Vgl. Stijn Verhagen, *Zorglogica's uit balans. Het onbehagen in de thuiszorg nader verklaard*. Utrecht: De Graaff, 2005.
- 3 Hannah Arendt, *Eichmann in Jerusalem. A report on the banality of evil*. New York, NY: The Viking Press, 1963.
- 4 Hannah Arendt, *The life of the mind I: Thinking*. New York, NY: Harcourt, 1978.
- 5 Geïnspireerd door Henk Jochemsen, Gerrit Glas en Jan Hoogland, 'De normatieve structuur van de medische praktijk', in: Henk Jochemsen en Gerrit Glas (red.), *Verantwoord medisch handelen. Proeve van een christelijke medische ethiek* (pp. 64-99). Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, 1997.
- 6 Alasdair MacIntyre, *After virtue. A study in moral theory*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1981 (derde editie Londen: Duckworth, 2007).
- 7 Stephen R. Covey, *The seven habits of highly effective people. Restoring the character ethic*. Londen: Simon & Schuster, 1989.
- 8 Vergelijk Annelies van Heijst, *Liefde-werk. Een herwaardering van de caritas bij de Arme Zusters van het Goddelijk Kind, sinds 1852*. Hilversum: Verloren, 2002; en Idem, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*. Kampen: Klement, 2005.
- 9 Vergelijk Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en Dorien Pessers (red.), *Beroeps-zeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom, 2005; en Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en Jos Kole (red.), *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom, 2009.
- 10 Govert Buijs, Paul Dekker en Marc Hooghe (red.), *Civil society. Tussen oud en nieuw*. Amsterdam: Aksant, 2009, pp. 24-27.