

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
INLEIDING	5
1 DE ZEE	8
1.1 Veranderingen in de samenleving	9
1.2 Van (post-)industrieel denken naar de informatie- en belevingsmaatschappij	10
2 STROMEN EN ONDERSTROMEN	17
2.1 Afnemende autoriteit en acceptatie van instituties en machtssystemen	17
2.2 Toenemende complexiteit	20
2.3 Toenemende pluriformiteit: er zijn vele waarheden	23
2.4 Verschuiving van ratio naar gevoel: van homo economicus naar homo sentimentalis	24
2.5 Toenemend onbehagen over de stagnerende welvaartsgroei en verlies van zekerheden	26
3 GOLVEN	29
3.1 De Arabische lente	29
3.2 Politieke bewegingen in Europa	32
3.3 Vakorganisaties en verenigingen	37
4 KOERSBEPALING	41
4.1 Verandering als staat van zijn	41
4.2 Positiebepaling	42
4.3 Eigen identiteit	43
4.4 Drijfveren	45
4.5 Leiderschap en samenspraak	46
4.6 Vooruit bewegen	46
SLOTWOORD	48
OVER DE AUTEURS	49
COLOFON	50

VOORWOORD

De samenleving is in een stroomversnelling geraakt. Het lijkt wel alsof veranderingen steeds sneller gaan en ook steeds ingrijpender worden. De manier waarop we leven, werken, hoe we de samenleving organiseren, de overheid inrichten, álles staat onder druk. Kennelijk zitten we in een transitiefase, waarbij op vele niveaus fundamentele veranderingen aan de gang zijn.

Werkgeversvereniging AWWN is in verschillende rollen bij die veranderingen betrokken. Wij zijn al bijna 100 jaar actief op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen: als adviseur, als beleidsbepaler en als deelnemer in het ‘instituut polder’.

AWVN adviseert en ondersteunt organisaties en levert ook op landelijk niveau bijdragen, bijvoorbeeld in de SER en de Stichting van de Arbeid. AWWN analyseert en duidt maatschappelijke veranderingen, zodat wijzelf en onze leden daarop kunnen anticiperen. De AWWN beleidscommissie stelde vorig jaar vast: ‘de houdbaarheidsdatum van onze systemen lijkt verstreken’. Onze recente trendanalyse en scenarioverkenningen zijn voorbeelden van de zoektocht naar nieuwe oplossingen.

In ons dagelijks werk ervaren onze medewerkers dat verandering de nieuwe status quo is bij de organisaties die we adviseren, in de polderoverleggen en ook binnen onze eigen organisatie. Twee van hen, Lars Doyer en Jan de Kramer, verken- nen in dit essay de onderstromen van de polder. Ze laten de lezer vanuit hun visie en ervaring kijken naar wat er in deze tijd allemaal speelt en hoe deze ontwikkeling veranderingen samenhangen. Tussen de verschillende onderstromen door dragen ze bouwstenen aan voor mogelijke benaderingen en oplossingen. Niet in de vorm van standpunten en stellingnames, maar als verkenning en de start van een dialoog. Want goed werkgeverschap is een dynamisch concept dat in elke tijd opnieuw moet worden uitgevonden. En daar zijn wij voor bij AWWN.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie.

Harry van de Kraats,
algemeen-directeur AWWN

INLEIDING

Het overleg tussen sociale partners is de laatste jaren onmiskenbaar veranderd. Veel organisaties besteden steeds meer aandacht aan de communicatie met de directe stakeholders in de organisatie zoals directie, leidinggevend en medewerkers. Dit wordt door AWWN ‘de ruggengraat’ van de organisatie genoemd. In de praktijk blijkt dat een intensieve dialoog in deze ruggengraat tot constructieve arbeidsverhoudingen leidt. De dialoog versterkt namelijk niet alleen de ruggengraat, maar zorgt ook voor een verandering in de relaties met de formele overlegpartners zoals de vakbonden en de ondernemingsraad. De afgelopen jaren zagen we dat werkgevers en werknemers op meso- en micro-economisch niveau steeds intensiever overlegden. In de branches en op ondernemingsniveau werd over veel meer onderwerpen gesproken dan alleen over loon en looptijd van de cao – van ouds het speelveld waarop de cao-onderhandelingen plaatsvonden. Steeds vaker werd en wordt met het oog op veranderende arbeidsverhoudingen gezocht naar modernisering van het overleg. Hoewel nieuwe, informele vormen van overleg toenemen, slagen partijen er in

het formele overleg vaak niet in om het eens te worden over taaie onderwerpen. Het blijkt op veel dossiers moeilijk tot diepgaande afspraken te komen die ook effectief zijn, zeker als dat gaat om ander gedrag. Werkgevers krijgen het verwijt dat ze te ver zijn doorgeschoten in flexibilisering. Omgekeerd bestaat het gevoel dat werknemers te veel vasthouden aan verworven rechten. Een moeilijk onderwerp is ook de aanpassing van het pensioenstelsel. De economische crisis heeft de tegenstellingen in het formele overleg eerder verscherpt dan tot elkaar gebracht. Dat maakt het vinden van gedeelde maatschappelijke oplossingen moeizaam.

Die tegenstellingen zijn al langer te zien op macro-economisch niveau. Het formele overleg tussen sociale partners (onder meer in de SER) verloopt al vele jaren stroef. In april 2013 is voor het eerst sinds lange tijd weer een Sociaal akkoord gesloten. Het sluiten van het akkoord is op zichzelf al een prestatie, maar de implementatie van nieuw beleid is allerm minst eenvoudig. Dat is veelzeggend. Er wordt gezegd dat de polder is vastgelopen. Sommigen hebben het poldermodel inmiddels dood verklaard, volgens

anderen is het tijd voor vernieuwing. Er worden verschillende oorzaken genoemd: het gebrek aan representativiteit van de instituties, belangenbehartigers met teruglopende ledenaantallen, de meningsverschillen binnen de vakorganisaties, het spanningsveld tussen wat ‘macro’ nodig is en de implementatie daarvan en natuurlijk het veranderende economische klimaat.

Ook wordt gewezen op een verschuiving van het traditionele Rijnlandse model in de richting van de meer Angelsaksische opvatting over ondernemen. Het traditionele Rijnlandse model gaat uit van gezamenlijkheden overleg. Alle stakeholders worden zo mogelijk bij besluitvormingsprocessen betrokken, waardoor er meer draagvlak ontstaat voor beslissingen en daarmee meer eigenaarschap. Het Angelsaksisch model is meer gericht op direct financieel resultaat voor de aandeelhouders en minder op duurzame continuïteit. Het neigt minder naar overleg, meer naar een top-down benadering en zou daarmee volgens sommigen sneller tot conflicten leiden.

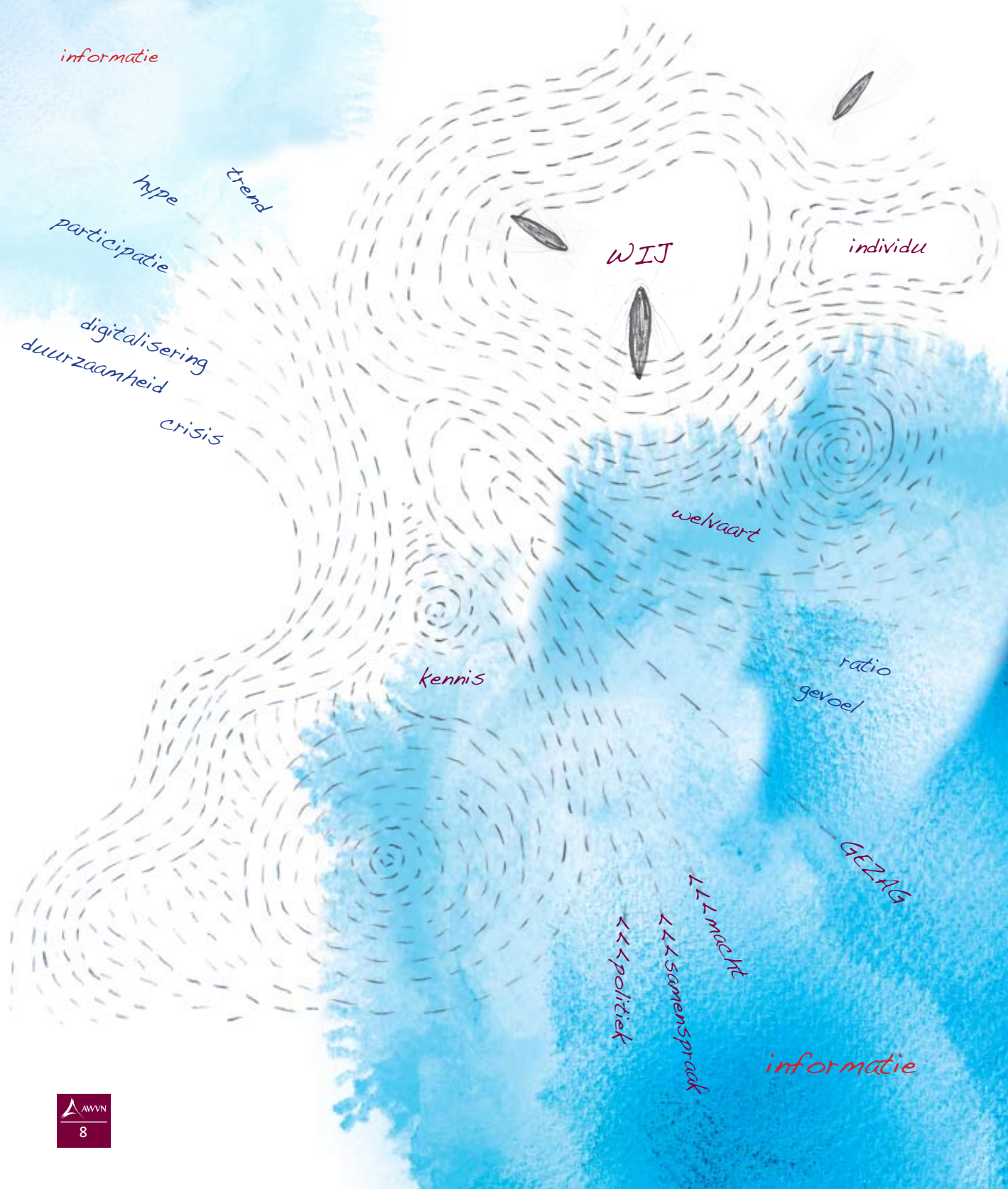
Wij denken echter dat er meer aan de hand is. De polderperikelen hangen in onze manier van kijken samen met veel bredere onderstromen in deze tijd. Ze hangen samen met veranderingen in de wereld van instituties, overheid en organisaties en ook met veranderingen in de praktijk van alledag. Daar willen wij het over hebben: over de onderstromen in de polder. Over de verbanden die wij zien tussen de dagelijkse realiteit waarin wij werken en adviseren en de maatschappelijke veranderingen die zich om ons heen voltrekken. Ook willen wij suggesties doen voor de manier waarop werkgevers daarop kunnen inspelen, in de lijn van de AWWN-opvattingen over goed werkgeverschap.

We concentreren ons op de gevolgen van de maatschappelijke veranderingen voor organisaties en de mensen die daarin werkzaam zijn, maar kijken daarnaast ook breder. Want elke werkgever staat midden in de maatschappij en is er onderdeel van, samen met werknemers, klanten, leveranciers en al die andere stakeholders. Als er zoveel tegelijkertijd gebeurt en niets meer zeker lijkt, heeft het geen zin om ad-hoc beslissingen te nemen of om te proberen de bestaande situatie te herstellen.

In dit boekje hebben wij enerzijds geprobeerd onze observaties in een groter geheel te plaatsen. Anderzijds wilden we het ook overzichtelijk houden. Naast de onderstromen en de golven zijn er immers ook windkracht en windrichting, maanstanden en klimatologische omstandigheden, factoren die allemaal van invloed zijn op de stromen en de golven van de zee. Dit boekje is dan ook niet bedoeld als een wetenschappelijke analyse met ‘de nieuwe waarheid’ als gevolg. Het is de start van een gedachtewisseling en dus als uitnodiging om met elkaar in gesprek te gaan.

Bestaande systemen blijken steeds minder effectief om met de huidige werkelijkheid om te gaan. We zullen met elkaar in gesprek moeten om adequate reacties en oplossingen te bedenken. Met dit boekje willen wij een bijdrage leveren aan dat gesprek en lezers oproepen om met ons en elkaar in discussie te gaan. Vandaar onze uitnodiging: volg ons op <http://onderstromenindepolder.blogspot.nl> en laat weten wat u ervan denkt.

Lars Doyer en Jan de Kramer,
senior adviseurs arbeidsverhoudingen
AWVN



1 DE ZEE

1.1 Veranderingen in de samenleving

Het woord crisis lijkt inmiddels overal aanwezig: in de economie, op de huizenmarkt en in de politiek, in Nederland en in Europa en ook elders in de wereld, zoals in het Midden-Oosten waar de 'Arabische lente' uitbrak. Het zit in instituties, zoals de overheid en de Europese Unie, maar ook in de banken en de kerken. Ook de vakbeweging is zoekend naar de eigen identiteit en rol, wat ook effect heeft op de werkgevers, die op hun beurt ook op zoek zijn naar nieuwe vormen om draagvlak te houden. En daarmee is het hele poldermodel op drift geraakt.

Zoveel 'crisis' klinkt te veel van hetzelfde. Een crisis is toch een acute noodsituatie die ons voortbestaan min of meer bedreigt? Maar bij al deze crises leeft iedereen gewoon door. Crises op zoveel fronten tegelijk duiden volgens ons vooral op een patroon. Een patroon dat bestaat uit schoksgewijze transformaties in de gehele maatschappij, uit veranderingen in bestaande opvattingen en overtuigingen.

Oplossingen en methodes die decennia lang werkten, blijken ineens te haperen en te kraken. Wat altijd normaal was, is dat nu niet meer. De systemen, procedures en instituties die vele jaren maatschappelijke stabiliteit hebben gebracht, lijken nu veel minder goed in staat bevredigende oplossingen te bieden. De ontwikkelingen gaan razendsnel. Versterkt door de digitalisering volgt de ene hype de andere op.

De openbare beschikbaarheid van informatie neemt een geweldige vlucht. Dat leidt tot fundamentele verschuivingen in de maatschappij, en daarmee ook tot verschuivingen in de Nederlandse polder. Als experts op het gebied van arbeidsvoorwaarden horen wij de bestaande oplossingen in cao's, sociale akkoorden en overleggen in de SER kraken. We zien weerstand in de vorm van protesten en klachten van mensen die met deze systemen en instituties te maken hebben. Dagelijks zoeken wij nieuwe manieren om de fundamentele verschuivingen in de maatschappij te begrijpen en ermee om te gaan. Volgens ons is het essentieel om de onderliggende ontwikkelingen te identificeren en te duiden, en vervolgens te bepalen hoe we ons daartoe verhouden. De vraag is of en hoe werkgevers onderdeel willen worden van deze ontwikkelingen, hoe ze kunnen meebewegen met de stromen zonder overspoeld te raken.

In dit boek gebruiken we de metafoor van de zee voor de wereld waarin we leven: de zee is altijd in beweging, kent eb en vloed en is altijd onvoorspelbaar. De zee heeft veel te bieden, maar kan ook gevaarlijk zijn: er zijn zichtbare stromingen en golven, er zijn ook onzichtbare onderstromen die minstens zo heftig zijn. De ontwikkelingen die wij beschrijven, zijn stromingen die vrijwel ongemerkt zijn gestart in het grote geheel van de sociaal-culturele zee. Het gaat om (onder)stromen die soms nog lastig te zien zijn, maar steeds krachtiger worden en zich soms ineens uiten in een plotse-ling opkomende hype die uitrolt in een trend en vervolgens terugvloeit in de zee. Er zijn vele onderstromen, maar voordat we daar uitgebreid op ingaan, beschrijven we eerst waar we met z'n allen vandaan komen en hoe we zijn aangeland in de tijd waarin we leven.

1.2 Van (post-)industrieel denken naar de informatie- en beleavingsmaatschappij

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op wetgeving, instituties, machtsstructuren en uiteindelijk ook op de cultuur. Die veranderingen voltrekken zich doorgaans eerst op individueel niveau. Het duurt relatief lang voordat veranderingen tot structurele aanpassingen van systemen leiden. Het kan heel lang duren voordat een onderstroom krachtig genoeg is om de hele zee mee te nemen. Ook kan het zijn dat een sterke stroming na een tijd weer in kracht afneemt. Veranderingen moeten eerst breed geaccepteerd zijn, voordat de nieuwe opvattingen in nieuwe regels en structuren worden verankerd. In vogelvlucht bekijken we de systemen en stromingen die in de afgelopen honderd jaar invloed hebben gehad.

Representatie en instituties

In het eerste deel van de twintigste eeuw was de industriële revolutie min of meer voltooid. Er ontstond een nieuwe tweedeling die de maatschappij ingrijpend veranderde. Er was een kleine groep die over productiemiddelen beschikte – fabrikanten, industriëlen – en een grote groep die de machines bediende: de arbeiders. Het was het tijdperk waarin werkgeversverenigingen en vakbonden het licht zagen. De maatschappelijke realiteit leerde namelijk dat groot zijn macht betekende. Hoe groter hoe beter, dat werd letterlijk zichtbaar bij succesvolle bedrijven. Welvaarts-

groei en economische vooruitgang waren het meest gebaat bij sociaalmaatschappelijke stabiliteit. Dat betekende dat partijen met (ogenschijnlijk) tegenstrijdige belangen er allemaal belang bij hadden om rekening met elkaar te houden. Elkaar blijven bevechten of negeren, kwam de stabiliteit niet ten goede. Wanneer er verschillende invalshoeken in de besluitvorming werden meegenomen, bleek dat er meer mensen profiteerden van die maatschappelijke stabiliteit, wat de welvaart en economische vooruitgang alleen nog maar versterkte. Dit bevorderde de (al veel oudere) neiging bij alle betrokkenen tot overleg en samenwerking. Voor overleg en samenwerking werd het representatie-principe uitgevonden. Het is moeilijk en weinig praktisch om te overleggen en afspraken te maken met grote groepen mensen. Dat lukt beter met een klein groepje dat een grote groep vertegenwoordigt.

Dit principe was al van toepassing op het bestuurlijk systeem (representatieve democratie), maar vond nu ook ingang bij bedrijven, instellingen en organisaties. Groepen mensen kozen uit hun midden zegslieden die met elkaar overlegden en afspraken maakten die voor hun respectievelijke achterbannen bindend waren. En de achterbannen accepteerden dat – al was het soms morrend. De vertegenwoordigers werden als deskundig beschouwd en hadden autoriteit, vaak uit hoofde van hun functie. Deze handelwijze groeide uit tot een overtuiging: zo werkt het, zo zit de wereld in elkaar, op deze manier gaan wij met elkaar om. Vanuit welbegrepen eigenbelang schikte men zich naar dit systeem van representatieve vertegenwoordiging en collectiviteit, verankerd in instituties. Het leverde een betrekkelijk stabiele samenleving op. Daardoor ontstond een maatschappij met – over het geheel genomen – een redelijke verdeling van welvaart en welzijn, alsmede van zorg en zekerheid.

Digitalisering en individualisering

Na een periode van minder stabiliteit rond de wereldoorlogen werd, mede via allerhande instituties gewerkt aan de wederopbouw. Aan het einde van de wederopbouwperiode traden grote veranderingen op in de samenleving, zowel op technisch als op sociaal gebied. Naast grote industriële ontwikkelingen ontwikkelde zich een krachtige diensteneconomie. Deze ontwikkelingen werden versterkt door de golf van de informatisering, die in de vroege jaren tachtig aanzwol en in de jaren negentig de maatschappij

overspoelde. De duidelijk zichtbare stroming van het industriële denken vermengde zich definitief met de stroming van het (post-)industriële gedachtegoed.

De opkomst van de personal computer en internet kondigde een volgende stroming aan: de digitalisering. Dit alles samen leidde tot steeds meer globalisering. Mensen, organisaties en instituties kwamen overal steeds meer met elkaar in aanraking. Vanuit het (post-)industriële denken leverde dat enerzijds veel nieuwe inzichten op, maar ook vooral veel concurrentie-bedreigingen. Daarna kwam de golf van het individualisme, die dwars door het wij-georiënteerde denken heen brak. Deze golf bleek een voorloper van de onderstroom die inmiddels overal zichtbaar is geworden: de ‘belevingseconomie’, waarin het individu en zijn ervaringen (beleving) centraal staan. Het internet en de sociale media bieden hier alle ruimte en plaats voor. De perceptie en beleving van zaken zijn relevanter dan de feitelijke inhoud.

Door deze golven en stromen kwam het representativiteitsprincipe onder druk te staan. Het denken in groepen (zuilen) werd allesbehalve vanzelfsprekend. Als reactie daarop zochten organisaties en instituties hun heil in expansie en schaalvergroting, geheel conform het industriële denken waarin ‘groei’ het logische antwoord is op bedreiging en verandering. Groter betekent immers sterker (dan de concurrentie) en beter in staat dreiging te weerstaan. Omvang en kracht waren de norm, zowel financieel als qua kennis.

Individu en instituties

Terwijl de institutionele wereld als reactie op de stromingen steeds groter en complexer werd, voltrok zich onder de oppervlakte een tegengestelde ontwikkeling. De onderstroom van individualisering nam langzaam toe. In het begin minder zichtbaar, diep onder het wateroppervlak en in een laag tempo, maar desalniettemin zeer krachtig. De dankzij de verzuiling zo overzichtelijk geordende samenleving kreeg ernstig te lijden onder het feit dat steeds minder mensen bij organisaties aangesloten wensten te blijven. De behoefte aan deze vorm van collectiviteit, de behoefte om ergens bij te horen, nam snel af. Kerken, politieke partijen, verenigingen en vakbonden: ze kregen allemaal te maken met fors ledenverlies. Lid zijn van een groep gelijkgestemden bleek niet langer essentieel.

Individuele keuzevrijheid werd de norm – in maatschappelijk en in toenemende mate ook in sociaaleconomisch opzicht. Tegelijkertijd kregen individuen de beschikking over vele nieuwe mogelijkheden om de eigen stem te laten horen. De grote beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie versterkten de mogelijkheid om individueel tot een oordeel te komen en dat ook aan de wereld te melden. Daar waren geen vertegenwoordigers meer voor nodig.

Die ontwikkeling heeft zich uiteindelijk niet beperkt tot de wens om zelf keuzes te kunnen maken, maar is uitgegroeid tot de behoefte aan een sterk individuele beleving. Opvallend is dat die keuzevrijheid in de praktijk zelden tot werkelijke individualisering leidt: we maken massaal dezelfde keuzes. Dat blijkt uit het succes van grote merken op het gebied van kleding, apparaten en auto’s. Op een bepaalde manier willen we allemaal een door de reclame voorgeschotelde beleving ervaren en ons daarmee identificeren.

Deze gelijke voorkeuren zien we ook terug in het volgen van publieke figuren via sociale media en de niet aflatende stroom gelanceerde hypes. We willen wel ergens mee geassocieerd worden, maar we willen vooral ook de vrijheid houden om morgen een ander imago te kiezen. We kiezen zelf waar we bij willen horen. Dat is ook zichtbaar bij de arbeidsvoorwaardenvorming in de toenemende wens om individuele keuzepakketten te kunnen samenstellen.

De onderstroom van de individualisering is inmiddels zo krachtig geworden dat ze aan de oppervlakte is verschenen. Sterker nog: we bevinden ons in een stroomversnelling. De bestaande, grote en vaak logge instituties werken nog steeds op de traditionele wijze, terwijl individuen steeds meer op zoek gaan naar nieuwe wegen en methodes. Er ontstaan in toenemende mate andere opvattingen en gewoonten, maar de systemen zijn hier nog niet op toegerust. Onder druk daarvan nemen de autoriteit, representatieve legitimiteit en ideologische zeggenschap van bestaande instituties steeds meer af. Dat heeft gevolgen voor het draagvlak van de beslissingen die door de instituties worden genomen en voor de betrokkenheid van de ‘gerepresenteerden’ bij de uitvoering van die beslissingen.

De sterk wijzigende politieke verhoudingen in de Eerste en Tweede Kamer zijn een voorbeeld van de grenzen en beperkingen van het huidige systeem. De bestaande partijen

zijn nauwelijks in staat tot besluitvorming; er wordt continu gezocht naar compromissen en gelegenheidscoalities om tot besluiten te kunnen komen. Het gevolg is dat politieke partijen en leiders weinig zichtbaar en vooral niet duidelijk zijn, waardoor steeds meer kiezers gaan zweven en de uitkomsten van verkiezingen steeds onvoorspelbaarder worden. Het ‘instituut politiek’ verliest daardoor het vroeger vanzelfsprekende gezag.

Macht en gezag in beweging

In de (post-)industriële tijd heerste het paradigma: groot is beter dan klein. Kracht en rijkdom garandeerden continuïteit. Macht betekende de beschikbaarheid en het eigendom van middelen en informatie. Dat is in de huidige tijd anders.

De bovenstroom van macht alléén is vaak niet krachtig genoeg meer. Het is lastig geworden om louter op basis van macht en autoriteit zaken gedaan te krijgen. Dictatoriale regimes hebben de heftigheid en snelheid van protesten zoals de ‘Arabische lente’ niet zien aankomen of kunnen onderdrukken. Veel EU-landen proberen op rationele gronden tot ingrijpende bezuinigingen te komen en krijgen vervolgens te maken met grootschalige, soms gewelddadige volksprotesten en politieke aardverschuivingen. Mensen laten zich op basis van macht en autoriteit niet zomaar meer één kant op bewegen.

Zelfs niet als het gaat om veranderingen waarvan toch aannemelijk is dat ze op korte termijn beter zijn voor het collectief, en op de lange termijn ook voor de meeste mensen individueel. Gezag is geaccepteerde macht, maar er zijn tal van voorbeelden te noemen die laten zien dat het gezag van overheden en organisaties niet meer vanzelfsprekend is.

Hoezeer een nieuwe Europese Grondwet ook nodig is en hoezeer Nederland ook profiteert van Europese subsidies, Europa is kennelijk ‘uit’: ‘de burger’ gelooft er niet meer in, ondanks grote campagnes van de overheid om de voordelen inzichtelijk te maken. De voorgestelde verplichte inenting tegen de vogelgriep werd weggehoond, ondanks een groot collectief beschermend effect. Inenten? Dat maak ik zelf wel uit. Datzelfde gold voor een grootschalig programma om meisjes preventief te behandelen tegen een bepaalde vorm van baarmoederhalskanker. De wetenschappelijke onderbouwing werd

door enkele bezorgde moeders en dochters op internet in twijfel getrokken, met als gevolg een brede maatschappelijke weerstand, waardoor bijna niemand zich nog liet behandelen.

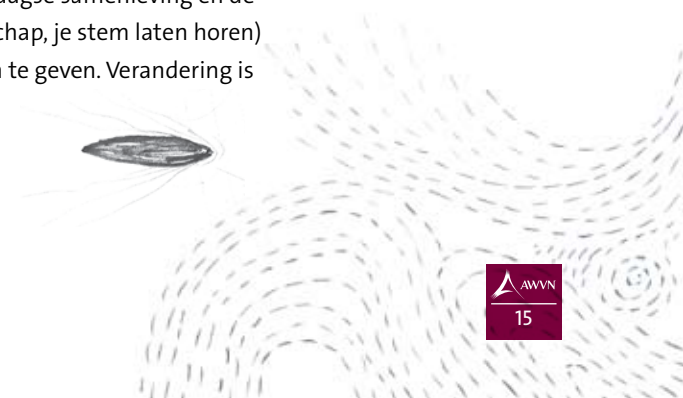
Maar ook op kleinere schaal is dit proces zichtbaar, denk aan het geweld tegen hulpverleners, grensrechters en tramconducteurs. Acceptatie van autoriteit, waar gebeurt dat nog?

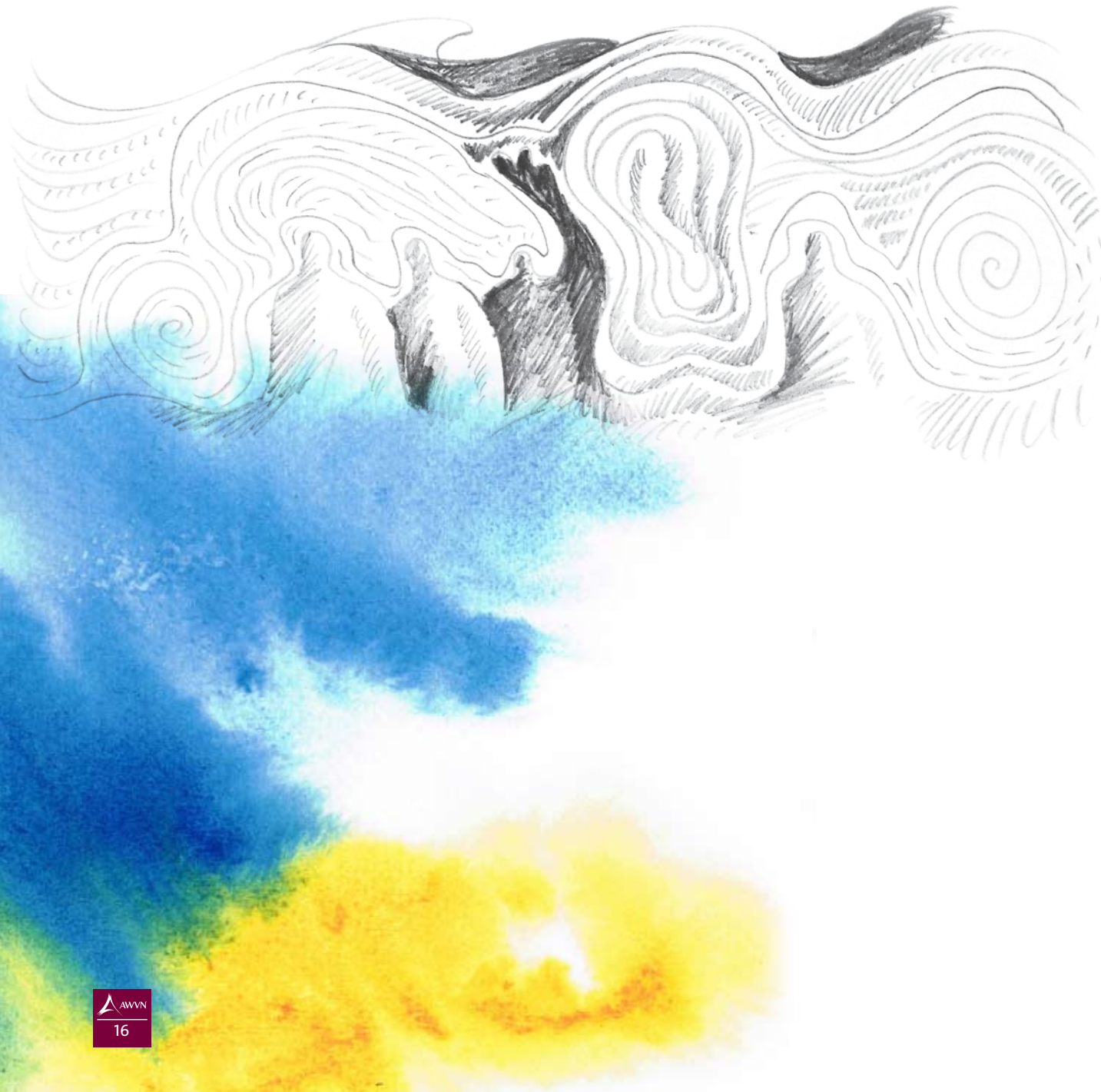
Het aloude spreekwoord ‘kennis is macht’ geldt nog steeds, maar inmiddels geldt dat vooral voor individuen. Nu kennis dankzij internet en sociale media breed en makkelijk beschikbaar is, neemt de gepercipieerde waarde van inhoudelijk deskundigen fors af. Met enige moeite kan iedereen in korte tijd over veel kennis beschikken, antwoorden op vragen krijgen en invloed uitoefenen. Dat loopt uiteen van de patiënt die via internet informatie verzamelt en zijn dokter vertelt wat zijn kwaal is en welk medicijn hij wil, tot het fenomeen van de klokkenluidersite Wikileaks waarmee vele regeringen in verlegenheid zijn gebracht.

De cruciale vraag is alleen welke informatie betrouwbaar en bruikbaar is. Die vraag gaat in feite ook weer over gezag. Dat gezag werd tot voor kort per definitie ontleend en gegeven aan instituties, maar nu die minder belangrijk worden, is het de vraag bij wie je moet zijn voor een gezaghebbend antwoord. Het is steeds lastiger te bepalen wat goed is voor wie, en wat goed is voor ons allemaal. Mede door de steeds vaker gestelde vraag: wie zegt dat, wie bepaalt dat eigenlijk?

Kennis en informatie die voor iedereen toegankelijk zijn, worden gebruikt om eigen overtuigingen en belangen te verdedigen en om verschillende werkelijkheden en waarheden te creëren. De filosofische vraag ‘wat is waarheid?’ wordt daarmee steeds pregnanter. Bestaat er een – objectieve – waarheid?

De enorme beschikbaarheid en snelheid van informatie maken de complexiteit van onze wereld steeds zichtbaarder. De dynamiek van de hedendaagse samenleving en de focus op extravert gedrag (actie ondernemen, krachtig leiderschap, je stem laten horen) verhogen de druk om te (re)ageren en om veranderingen vorm te geven. Verandering is inmiddels de standaard geworden.





2 STROMEN EN ONDERSTROMEN

Het gevoel van continue verandering wordt door veel mensen gekoppeld aan een gevoel van instabiliteit. De golven van de altijd bewegende zee bezorgen mensen het gevoel dat ze ‘overspoeld’ raken. Deze emoties worden versterkt door de media die elke beweging kunnen uitlichten en uitvergrooten, en ook door gevoelens van onbehagen over de economische en ecologische toekomst. De welvaartsgroei in Europees-Amerikaanse samenlevingen lijkt eindig te zijn. Op zijn minst worden vragen gesteld bij continue groei als economisch basisprincipe. Dat stelt ons voor nieuwe vragen.

Lange tijd is materiële rijkdom de (belangrijkste?) maat geweest voor maatschappelijk succes. Het is nu tijd voor een heroriëntatie. Wat worden de nieuwe maatstaven, de nieuwe waarden en drijfveren van de mens in het dagelijks leven?

Onder de zeespiegel van de wereld waarin wij leven, bevinden zich stuwende onderstromen die steeds meer naar de oppervlakte komen en golven van verandering teweegbrengen. Wij hebben de vijf belangrijkste stromen geïdentificeerd:

1. afnemende autoriteit en acceptatie van instituties en machtssystemen;
2. toenemende complexiteit;
3. toenemende pluriformiteit: er zijn vele waarheden;
4. verschuiving van ratio naar gevoel: van homo economicus naar homo sentimental;
5. toenemend onbehagen over de stagnerende welvaartsgroei en het verlies van zekerheden.

2.1 Onderstroom 1: afnemende autoriteit en acceptatie van instituties

Lange tijd was het voor individuen vanzelfsprekend om bij een groep te horen. Groepen zorgden voor bescherming. Groepen bewaakten gedeelde belangen, denkbeelden, normen en waarden. Tegenover elke groep stond wel een andere groep, die andere belangen bewaakte. Bij een groep horen betekende bijna automatisch dat de ander die niet tot de groep behoorde, een bedreiging was. Anders hoorde hij wel bij ‘ons’. Het denken vanuit groepen en bijbehorende tegenstellingen is lange tijd de natuurlijke staat geweest. In een eeuwenlange ontwikkeling is dat groepsdenken verder en verder ontwikkeld. Denk aan de kerkscheuringen, het ontstaan van de natiestaten en de verschillende emancipatiebewegingen.

Door het industriële denken en het werken in grote organisaties is dit fenomeen ook tot het werkende leven doorgedrongen. De autoriteit van instituties en machtssystemen is van oudsher gebaseerd op een geaccepteerd collectief belang: de instituties zijn er de bewakers van, en dat zijn ze namens ons. Ze zijn door de samenleving, de verschillende groepen die daarvan deel uitmaken, ‘in het leven geroepen’. Een onpersoonlijke instantie kreeg vanuit het collectief autoriteit oftewel macht toebedeeld. De machthebbers binnen de instituties worden geacht het belang van het geheel te vertegenwoordigen. We noemen dit het representatieve machtssysteem. De wijze waarop deze macht wordt uitgeoefend, bepaalt nu in steeds sterkere mate het gezag van die instantie. Gezag is immers geaccepteerde macht: de acceptatie maakt het verschil.

Participatie

In deze tijd slagen representatieve machtssystemen en machthebbers er steeds minder in om stabiliteit en welvaartsgroei te waarborgen. Dat beïnvloedt de beleving van individuen. ‘Wij’ rekenen op groei, en daar waren ‘ze’ toch voor aangewezen? Kijk nu eens wat er van komt...

Ook, of wellicht juist daardoor, is de overtuigingskracht van machthebbers afgenomen en is de mate waarin besluiten op draagvlak kunnen rekenen verminderd. Berichten over integriteitsproblemen bij individuele machthebbers, die toch geregeld opduiken, hebben de overtuigingskracht van de machtssystemen bepaald niet versterkt.

Toch ligt de formele macht nog steeds bij instituties. Verantwoordelijkheid en macht zijn nog altijd met elkaar verbonden. Dat kan gemakkelijk tot spanningen leiden. Als individuele machthebbers blijven denken vanuit het representatieve machtssysteem, blijven de instituties ook vanuit dat systeem handelen. Als individuen daarvan schade menen te ondervinden, komt de erkenning van autoriteit en gezag onder druk te staan. Wanneer (vermeende) wantoestanden via sociale media de massamedia bereiken, ontstaat er al gauw massaal ophef. Oproer bijna. De voorbeelden zijn er in overvloed. Mensen hebben in deze tijd steeds minder traditionele autoriteiten en structuren nodig om hun (eigen) belangen te verdedigen en opvattingen uit te dragen. Iedereen kan in korte tijd grote groepen mensen bereiken, acties organiseren of een beweging beginnen. Waarom een nieuwe politieke partij oprichten als je het staatsbestel ook kunt

veranderen door iedereen te mobiliseren (Arabische lente), of door lid te worden van alle belangrijke politieke partijen om van binnenuit het stemgedrag te beïnvloeden (G500 in Nederland)? Een typerend voorbeeld is ook de Grillo-beweging in Italië. In 2013 kwamen tientallen mensen in het parlement omdat zij zich bij deze populaire komiek hadden aangesloten, zonder dat er sprake was van een partij of verkiezingsprogramma. Het enige was de gedeelde overtuiging dat ‘alles anders moet’. Nu mensen vele mogelijkheden hebben om hun stem te laten horen, willen steeds meer mensen hun opvattingen kenbaar maken, meepraten en invloed uitoefenen. De belangstelling voor het representatieve machtssysteem neemt daardoor af. De recente aandacht voor ‘participatie’ is een uiting van deze onderstroom. Interessant is wat de politiek met de ‘participatiemaatschappij’ wil. Het doel lijkt te zijn dat burgers de uitvoerende rollen van maatschappelijke organisaties in de zorg en in de buurt overnemen. Het is echter de vraag of burgers deze rollen willen overnemen of die juist anders georganiseerd willen zien.

De mogelijkheden die de informatiemaatschappij biedt, beïnvloeden uiteraard ook de arbeidsverhoudingen, zowel op het niveau van ondernemingen als op macroniveau. Ook hier zien we het spanningsveld tussen de formele structuren en de individuele opvattingen. De formele structuren bestaan en werken (nog steeds) redelijk. Wel is het perspectief veranderd, omdat invloed niet meer met een machtswoord tot zwijgen is te brengen. In de traditionele structuren kunnen individuele medewerkers via de lijn dan wel via de ondernemingsraad of vakbonden hun mening geven en daarmee invloed laten gelden. Tegenwoordig kunnen ze dat ook direct, bijvoorbeeld via de sociale media. Als die mening als nieuwswaardig wordt aangemerkt, dan is de impact en daarmee de invloed van de eenling hoog. Bovendien is een kritische houding van de eenling tegenover ‘het systeem’ vaak interessant. Regelmatig heeft de boodschap van een eenling een groter effect dan een boodschap via de traditionele ‘lijnen’. En het gaat in elk geval vele malen sneller.

De verschuiving die hier te zien is, gaat van het ‘creëren van draagvlak’ (werken aan de acceptatie van al genomen machtsbeslissingen) naar ‘werken vanuit betrokkenheid’ (zoeken naar individuele verbinding en eigenaarschap om zo meer invloed te hebben). Het negeren van deze verschuiving leidt onvermijdelijk tot conflicten.

Een voorbeeld is de breed geuite wens van medewerkers om meer thuis te werken. De praktische invulling daarvan vraagt soms ook om aanpassing van de formele regels in de arbeidsvoorwaarden. Vaak gaat dit om maatwerk in persoonlijke of afdelingsspecifieke afspraken. In een collectieve regeling zoals een cao kan daarvoor een raamwerk worden geboden en kunnen belemmeringen worden opgeheven. Maar het is alleen effectief om hierover collectief afspraken te maken als medewerkers en leidinggevenden hierbij direct zijn betrokken en dus participeren. Thuiswerken kan anders wel formeel geregeld zijn, maar de afspraken zijn dan in de ogen van degenen die ermee te maken hebben vaak niet juist. We zien hier al, dat het aangaan van de dialoog een methode is die tot meer betrokkenheid en draagvlak leidt.

2.2 Onderstroom 2: toenemende complexiteit

De beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie geven mensen de mogelijkheid om kennis op te doen en zich een oordeel te vormen – en om dat oordeel vervolgens wereldkundig te maken. De validering van informatie lijkt minder relevant te worden, tot wanhoop van echte deskundigen.

De vraag is of de complexiteit van de wereld door al die interacties steeds meer zichtbaar wordt of juist toeneemt. De beantwoording van die vraag ligt in het domein van andere deskundigen. Wij zien in elk geval dat veel mensen de werkelijkheid als steeds complexer ervaren. De golven van informatie, meningen en nieuws zijn overweldigend. De mogelijkheden om kennis te vergaren, bieden veel kansen, maar zorgen ook voor snelle en krachtige onderlinge beïnvloeding, bijvoorbeeld via Facebook, LinkedIn en Instagram. Een van de gevolgen is kopieergedrag. Daders van de schietpartijen op scholen in de Verenigde Staten vonden inspiratie bij hun voorgangers. Zou specifieke informatie over wapens, motieven en planning niet zo gedetailleerd en eenvoudig te verkrijgen zijn geweest, dan was het niet erg waarschijnlijk dat de daders zich allemaal van een vergelijkbare handelwijze (en soortgelijk wapen) hadden bediend. Het is nog nooit zo gemakkelijk geweest om een bom te bouwen, juist vanwege alle informatie op internet. Ook de manier waarop de bevolking in Noord-Arabische landen dictaturen omver heeft geworpen, was voor iedereen zichtbaar.

Voor wie wil weten of en hoe deze tactieken toepasbaar zijn in de eigen situatie,

zijn alle analyses beschikbaar. Vanwege de complexiteit van en de veelheid aan beschikbare informatie, feiten, kennis en meningen, is er grote behoefte aan duiding. In het (post-)industriële tijdperk voorzagen autoriteiten en instituten in deze behoefte. De voorlieden van maatschappelijk bewegingen gaven betekenis aan gebeurtenissen en stuurden in een morele richting – en voor een deel doen zij dat nog steeds.

Tegenwoordig gebruiken mensen internet en de sociale media om gebeurtenissen te duiden, om daaraan, onafhankelijk van formele berichtgeving, hun eigen individuele betekenis te geven. In één moeite door geven ze dan ook hun mening over de wijze waarop autoriteiten en instituten met de gebeurtenissen zijn omgegaan, bij voorkeur in oneliners. En dat gebeurt in wisselwerking met de massamedia, die het allemaal nog eens dunnetjes overdoen. Informatie verspreidt zich zo snel dat het begrip ‘nieuws’ steeds relatiever wordt. Elke actie leidt immers tot een reactie. Het grootste deel van de bevolking heeft afscheid genomen van organisaties met traditionele geloofssystemen die de zin van het leven verklaarden. Maar de behoefte om zaken te duiden voor onszelf en anderen is er niet minder op geworden. Betekenis geven is een persoonlijke opgave geworden in onze door extraversie gedomineerde maatschappij (de ‘opiniocratie’).

De toenemende complexiteit en de beschikbaarheid van heel veel informatie maken controle op processen ook steeds moeilijker. Er zijn grote verwachtingen van ‘big data’ en de mogelijkheden om daar analyses van te maken, maar het is de vraag of deze kunnen worden waargemaakt. Niet alleen is op elke vraag een (ander) antwoord te geven, elke kwantitatieve analyse is kwalitatief te relativeren, en dus staan gegevens en rekenmodellen constant onder druk.

Van medische diagnoses en economische voorspellingen tot en met klimaatrapportages in opdracht van de Verenigde Naties, alles kan worden gerelativeerd op basis van andere gegevens en achtergronden en de belangen van de instituties en de mensen achter de cijfers. Het ontmaskeren van frauderende wetenschappers en het herhalen van eerdere wetenschappelijke experimenten die ineens tot heel andere uitkomsten blijken te leiden, versterken het gevoel dat elke mening gebaseerd kan zijn op een discutabele onderbouwing. Terwijl de technische mogelijkheden

voor exit polls bij democratische stemmingen beter zijn dan ooit tevoren, blijken de voorspellingen van de enquêtebureaus steeds minder betrouwbaar. Zowel beslissers als uitvoerenden gaan ervan uit dat de cijfers waar zij op sturen een verbinding met de werkelijkheid hebben. Meten is weten. Maar wát weet je dan eigenlijk? Het aantal analyseniveaus is ontelbaar aan het worden. Vele afdelingen en organisaties houden zich bezig met het vergaren en analyseren van gegevens, met het trekken van conclusies en het formuleren van reacties daarop. Maar intussen gaat het leven gewoon door. Steeds meer organisaties hebben het gevoel dat de cijfers in de managementrapportages weinig zeggen over wat er op de werkvloer gebeurt. Het gevolg is dat de sturing van groepen en organisaties verandert: sturing via controle kan bijna niet meer, sturen op vertrouwen is een minder arbeidsintensief alternatief. De complexiteit der dingen roept basale vragen op over leiderschap en management: als steeds meer informatie bekend is en ook wordt gedeeld, gaan zaken steeds sneller. Dat roept ook weer tegenbewegingen op. Een voorbeeld is het pleidooi voor ‘slow politics’, van onder meer Wouter Bos. Hij pleit ervoor beleid langere tijd (een aantal jaren) voort te zetten en te evalueren voordat weer nieuw of aangepast beleid wordt ingezet. Een ander voorbeeld is Unilever. Het bedrijf besloot recentelijk te stoppen met een deel van de periodieke interne rapportages, omdat het veel werk kost en alleen maar leidt tot focus en acties op de korte termijn. En de Belastingdienst werkt sinds enige tijd niet meer vanuit het uitgangspunt dat alle aangiftes moeten worden gecontroleerd, maar vanuit het vertrouwen dat ‘aangiftes juist worden ingediend, tenzij...’.

2.3 Onderstroom 3: toenemende pluriformiteit: er zijn vele waarheden

De veelheid aan data levert altijd wel een tegengestelde mening of andersluidend onderzoek op dan dat waarop een autoriteit of instituut zich beroept. De twijfels die daardoor ontstaan, stellen het gezag van het betreffende instituut of de betreffende autoriteit ter discussie. Doordat alles open ligt en machtsgedrag en eigen belangen snel zichtbaar zijn, brokkelt dat gezag nog verder af. Een voorbeeld hiervan is de discussie tussen klimaatdeskundigen en -sceptici over de vraag of het wereldklimaat verandert en zo ja, of dat het gevolg is van menselijk gedrag. Voor de toeschouwer is het bijna

onmogelijk om te bepalen wat de doorslaggevende feiten en argumenten zijn. Regelmatig blijkt dan ook dat het ‘checken van de feiten’ alleen al tot een discussie leidt tussen de experts, los van de conclusies die aan de feiten zouden kunnen worden ontleend. Wat de toeschouwer vooral bijblijft, is een subjectief gevoel dan wel ‘geloof’. Er zijn meer invalshoeken om problemen op te lossen en meer waarheden om ontwikkelingen te duiden. Dat was natuurlijk altijd al zo, maar we namen lang niet altijd kennis van alle mogelijkheden. Enerzijds zien we dus meer, anderzijds is onze maatschappij ook daadwerkelijk complexer dan een paar honderd jaar geleden. Daarbij worden alle meningen ook nog eens luider verkondigd.

In een complexe wereld lijkt een eenduidige zienswijze de wereld overzichtelijk en duidelijk te maken. Bijvoorbeeld de zienswijze: banken zijn er om geld te verdienen en dus doen ze dat. Geld verdienen, impliceert ondernemen en derhalve risico’s nemen. En dus doen banken dat. Totdat het faliekant misgaat. En dan blijkt de maatschappij er toch heel anders tegen aan te kijken.

Zulke botsingen van overtuigingen doen zich dagelijks voor, op vele gebieden. Voorheen zou voor zo’n conflict een oplossing worden gezocht in de vorm van een compromis, maar de nieuwe realiteit is dat er (te) veel verschillende invalshoeken zijn. Hoe kunnen al die zienswijzen met elkaar in overeenstemming worden gebracht? Volgens de ene partij is er ‘meer blauw op straat’ en nemen de criminaliteitscijfers af, anderen klagen juist over het gevoel van toenemende onveiligheid.

De onderstroom dat er niet één waarheid meer is, kan – samen met de afnemende autoriteit van instituten en de toenemende complexiteit – een verklaring bieden voor de opkomst van het populisme. Als iemand in staat is de wereld te duiden op basis van een aantal simpele principes en zich daarbij bedient van oneliners die aansluiten bij het gevoel en de beleving van een grote groep mensen, dan lijken die mensen sneller dan ooit geneigd om ‘de man die zegt waar het op staat’ tot leider te bestempelen.

De behoefte aan één waarheid en een eenduidig wereldbeeld, wint het dan van het rationele besef dat dé waarheid niet bestaat. Ook al deugen de achterliggende principes rationeel, ethisch of anderszins niet of is de zienswijze van de populistische leider niet helemaal in overeenstemming met de belangen van de individuele volgers. Zolang hij boodschappen verkondigt die voldoen aan de behoefte aan één waarheid en zolang wat

hij zegt en doet aansluit bij de beleving en de belangen van de volgers, kan de leider invloed uitoefenen – zelfs macht verwerven. Het gaat hier dus niet om de klassieke vorm van vertegenwoordiging, maar om iemand die ‘zegt wat ik ook vind’. Deze positie is in de praktijk doorgaans alleen aan de leider zelf voorbehouden, zoals de stormachtige opkomst van Pim Fortuyn en de daaropvolgende onttakeling van de LPF hebben bewezen. In het populisme is de persoon van de leider bepalend. Die populariteit kan dus ook snel afnemen, omdat die niet op een gedeelde ideologie gebaseerd is.

2.4 Onderstroom 4: verschuiving van ratio naar gevoel

Economen zijn lang uitgegaan van de gedachte dat mensen dingen doen vanuit welbegrepen eigenbelang. Consumenten hebben een vraag, ‘de markt’ voorziet daarin. Dit heet nutsmaximalisatie; een puur rationele benadering, waarbij ‘de onzichtbare hand van de markt’ zorgt voor evenwicht op de markt.

In de praktijk blijkt echter dat dit niet zo werkt. De behoeftes en de vraag nemen juist toe naarmate het aanbod groeit. In plaats van evenwicht ontstaan er ongerichte groei en toenemend consumentisme ten koste van de ecologie. Ook dreigen de zwakkeren in de maatschappij te verkommeren als het marktmechanisme zijn gang mag gaan. Dat is niet wenselijk én bovendien bedreigend voor de stabiliteit van de samenleving. Steeds meer mensen zijn zich bewust van de beperkingen van de ‘marktwerking’ en de gevolgen daarvan, getuige stromingen zoals de biologische landbouw en ‘de economie van het genoeg’.

Onze onbevredigbare vraag naar meer verraadt al dat we als mens niet uitsluitend rationeel handelen. Rationeel gezien is genoeg gewoon genoeg. Maar er is meer: de homo economicus en homo sapiens zijn ook homo sentimentalis: een wezen met gevoelens en driften. Daarom besteedt de markt steeds meer aandacht aan ‘de beleving’ van een product of dienst – emotionele aspecten zijn voor de moderne consument minstens zo belangrijk als rationele. Dit stemt overeen met wat we inmiddels weten uit gedragswetenschappen als sociologie en psychologie: een groot deel van ons gedrag is onbewust, en in dat gedrag spelen irrationele zaken een belangrijke rol. De economische wetenschap heeft hiervoor zelfs een aparte tak benoemd: de gedrags-economie.

Hoewel dé waarheid dus niet bestaat, is het interessant om te constateren dat economische modellen en macro-economische voorspellingen nog altijd veel gezag hebben. Het geloof in cijfers over de groei van het bruto binnenlands product (bbp), inflatie en het consumentenvertrouwen is bijna van religieuze aard, hoewel we weten dat de schattingen er geregeld naast zitten en de economische modellen met subjectieve aannames werken. Sterker nog, in de afgelopen jaren zijn de ramingen van het CPB meer níet dan wél uitgekomen. Toch bepalen die ramingen vaak de discussies. Het gedrag van mensen, de hunkering naar beleving, hun zoektocht naar nieuwe totems en clans, dat alles past in een wereld waarin verandering de standaard is geworden.

Apple is een voorbeeld van zo’n modern symbool. Het bedrijf werkt vanuit een geheel eigen visie. Mensen voelen zich vanwege de kwaliteit, maar nog meer vanwege de vormgeving en de uitstraling – op rationele én emotionele gronden dus – zeer verbonden met het merk. Bijzonder hierbij is de rol van de inmiddels overleden Steve Jobs, die trekjes van een populistische leider vertoonde en niet geloofde in marktonderzoeken om de behoefte van consumenten in kaart te brengen. Ook zonder statistische gegevens over gebruikers te verzamelen, is Apple keer op keer in staat gebleken behoeftes perfect aan te voelen dan wel te creëren. Nu Jobs er niet meer is, is het de vraag of Apple dit imago weet te behouden of toch een ‘gewone’ onderneming wordt tussen de andere.

Betekenisgeving en beleving zijn tegenwoordig volstrekt geïndividualiseerd. Mijn bestaan krijgt pas betekenis als ik me kenbaar maak. Pas dan kan ik mijn duiding aan de wereld toevoegen en met anderen delen. Ziedaar een belangrijke drijfveer voor mensen om heel veel tijd te besteden aan internet en sociale media. Heel veel (economisch onrendabele) tijd wordt besteed aan deze vormen van modern samenscholen.

Betekenisgeving heeft in deze tijd ook alles te maken met contact. Instituten worden gewantrouwd, maar degenen die namens die instituten spreken zijn gewoon mensen. Met hen kan daadwerkelijk contact ontstaan. Dat contact bepaalt voor een belangrijk deel hoe het individu de betreffende institutie beleeft. Een medewerker vindt zijn werk misschien niet leuk, maar is toch gemotiveerd vanwege zijn baas met

wie hij een klik heeft. Ironisch genoeg komen we in een steeds complexer wordende maatschappij uiteindelijk toch terug bij de beleving van het individu: de menselijke maat. En daar ligt dan weer de verbinding naar participatie als middel voor betrokkenheid.

2.5 Onderstroom 5: toenemend onbehagen en onzekerheid over stagnerende welvaart

De welvaart, in traditionele zin, zal in West-Europa en de VS niet meer zo snel groeien als in de afgelopen decennia. In Nederland is er al een tijdje sprake van een zeer beperkte economische groei dan wel kleine krimp. De vooruitzichten voor de komende jaren zijn vergelijkbaar. Overigens zien we ook in dit opzicht wrijving ontstaan: zelfs als de beurskoersen weer omhoog gaan, stijgt de werkloosheid toch door. De consumentenbestedingen nemen niet toe. Dat gaat niet alleen over vertrouwen, maar ook over een veranderende houding ten opzichte van de economische realiteit.

De hierboven genoemde onderstromen zijn de afgelopen jaren in diverse trends en hypes zichtbaar geworden. De onzekerheid en onrust die deze onderstromen veroorzaken, zijn lang gedempt door de economische groei en toename van welvaart. Zolang elk jaar in het teken staat van meer – meer inkomen, vermogen en bestedingsruimte – is er weinig onrust. Dit is ook duidelijk zichtbaar in opkomende economieën, zoals in de BRIC-landen, met China wellicht als beste voorbeeld. Iedereen krijgt het daar elk jaar in materieel opzicht beter, waardoor corruptie, gebrek aan inspraak alsmede beperking van internetverkeer en de schending van mensenrechten minder relevante thema's zijn. Scherp geformuleerd: latente onvrede kan worden afgekocht. Rijk en ontevreden zijn is nog altijd beter dan arm en ontevreden.

Nu bij ons de economische groei is weggefallen en de spoeling door bezuinigingen behoorlijk dunner is geworden, moeten velen genoeg nemen met minder. Er is geen welvaartsgroei meer die voor demping kan zorgen. Daardoor wordt de kracht van de onderstromen versterkt en worden de golven naar het oppervlak gestuwd. Als we wat specifiek kijken naar de betekenis van deze ontwikkeling voor de sociale partners in de Nederlandse polder, dan zien we deze samenhang ook terugkomen. Waar loonsverhogingen niet langer vanzelfsprekend zijn, worden ofwel geen nieuwe collectieve afspraken meer gemaakt (veel cao's zijn de laatste jaren niet verlengd of

vernieuwd) of gaat men op zoek naar nieuwe onderwerpen. Maar ongeacht wat er in het formele overleg gebeurt, het gesprek tussen werkgevers en werknemers verschuift als vanzelf naar andere, niet-inkomens gerelateerde onderwerpen, zoals duurzame inzetbaarheid en andere faciliteiten. Meer eigen verantwoordelijkheid bijvoorbeeld levert meer arbeidstevredenheid op en het werken bij organisaties met een goed (maatschappelijk verantwoord) imago kan een lager salaris compenseren. De overheid is daar een voorbeeld van: wie bij de overheid werkt, levert een bijdrage aan de samenleving. Die positieve overweging is voor werknemers een belangrijke niet-materiële factor in de arbeidsvoorwaarden.

De klassieke overtuiging was dat mensen primair werken voor geld. Arbeidscontracten zijn doorgaans gebaseerd op een aantal contracturen met een daaraan verbonden salaris: time for money. Los van het feit dat de moderne hulpmiddelen het werken 'van 9 tot 5' tot uitzondering maken, zien we dat werknemers en werkgever elkaar steeds vaker vinden in een complex van samenhangende waarden. Value for value is de nieuwe trend. Beloning voor prestatie, niet voor uren. Imago als secundaire arbeidsvoorwaarde; vrijheid en verantwoordelijkheid in ruil voor een losser dienstverband. In die zin is de economische crisis een katalysator.

Parafraserend op de oude zegswijze *'once the money's on the table it's hard to get it off'* zeggen wij *'when there's no more money to get, you start looking for real value'*. Met andere woorden: de economische omstandigheden geven de ruimte op zoek te gaan naar arbeidsverhoudingen die intrinsiek bepaald worden.





3 GOLVEN

De hiervoor beschreven onderstromen zijn de stuwende krachten voor de golven die boven de waterlijn zichtbaar worden, in de vorm van maatschappelijke trends en ontwikkelingen. In dit deel diepen we deze onderstromen uit aan de hand van drie actuele ontwikkelingen: de Arabische lente, nieuwe politieke bewegingen in Europa en veranderingen binnen vakorganisaties en werkgeversverenigingen.

3.1 De Arabische lente

De onderstromen werden duidelijk zichtbaar tijdens de Arabische lente. Het afnemen van het gezag van autoriteiten, het verschuiven van de macht van instituties naar spontane groepen en het gebruik van internet zijn de ingrediënten die we daar terug zien komen. We bekijken die ontwikkelingen vanuit de informatie die in de internationale pers beschikbaar is. Ook hier bestaan ongetwijfeld meerdere 'waarheden'; wij beperken ons tot wat algemeen bekend is.

Tunesië

Het begon in Tunesië met de tragische zelfmoord van een wanhopige marktkoopman, in januari 2011. Niemand had kunnen voorspellen wat dat allemaal teweeg zou brengen. Het leek een incident. Vervelend voor de autoriteiten dat het (eerst lokaal) in het nieuws kwam. Niet via de officiële kanalen, maar via Twitter en Facebook. Maar iets soortgelijks was in de repressieve maatschappij al vele malen gebeurd. Het incident zou dus op de gebruikelijke wijze kunnen worden behandeld: doodzwijgen, een aantal mensen oppakken en officiële betrokkenheid ontkennen.

Om met Nassim Nicholas Taleb, auteur van *De zwarte zwaan*¹ te spreken: er was geen enkele reden voor de instituties om aan te nemen dat deze zwaan een andere kleur had. Er was ook geen enkele reden om aan te nemen dat de geïnstitutionaliseerde macht zou worden uitgedaagd.

De volksopstand die vervolgens ontstond, maakte echter een zeer breed gedeeld gevoel van onvrede zichtbaar. Dankzij de moderne communicatiemiddelen en de enorme mediabelangstelling die ontstond, nam die onvrede al spoedig de vorm aan van een ware krachtmeting tussen de bevolking en de gevestigde orde. Het werd een beweging die niet meer met de bekende, beproefde middelen tot zwijgen kon worden gebracht.

¹De zwarte zwaan staat voor onvoorspelbare gebeurtenissen die een enorme impact hebben en pas achteraf aannemelijk en voorspelbaar worden gemaakt. Volgens Taleb bepalen zwarte zwanen in toenemende mate de geschiedenis vanwege de toenemende complexiteit van de samenleving.

Het gebruikelijke instrumentarium bleek niet langer toereikend. Het uitvaardigen van een samenscholingsverbod had geen enkel effect, de betogers bleven op het plein en kregen hulp van omwonenden. Inzet van de politie riep fysiek verzet op en internationale afkeuring. Het plein bleef vol. Het afkondigen van de noodtoestand en het instellen van de avondklok leidden tot niets. Het platleggen van internet werd binnen een paar uur beantwoord met de inzet van buitenlandse servers. Wat de overheid ook deed, het proces bleef gewoon doorgaan, de bestaande middelen konden het niet beheersen.

Vervolgens werden meer procedurele interventies uitgetoetst. Als dreiging niet helpt, laten we dan gaan praten. Maar met wie? Duizenden mensen tegelijk vormen een moeizame gesprekspartner. Wie zou de protestbeweging kunnen representeren? Met wie zou de overheid werkelijk bindende afspraken kunnen maken? En aan de andere kant: zouden de overheidsfunctionarissen de machthebbers wel representeren? En als ze die representeren, waarom zouden de betogers dan met hen praten, want die machthebbers moeten toch juist weg?

De gebeurtenissen laten zien dat bestaande paradigma's faalden: zowel het concept van de Tunesische overheid als de meer op overleg gerichte oplossingen die onder meer vanuit de EU werden aangedragen. Je zou kunnen zeggen dat de betogers zich niet aan de regels hielden, en dus ook niet meer met die regels binnen de systeemgrenzen konden worden gebracht.

Het principe van de representativiteit werd niet erkend, evenmin als de gebruikelijke overlegvormen. De pijlen werden gericht op de regering. Die moest weg, punt uit. Een mooi voorbeeld van de single issue-benadering: over dit issue zijn we het allemaal eens, op die titel verzamelen we ons. Er moeten hervormingen komen, het moet anders dan het tot nu toe is gegaan.

Merkwaardig genoeg bleef er wel een soort basisvertrouwen in de structuur van de staat als zodanig. Het aftreden van de koning werd niet geëist, die had blijkbaar nog wel gezag. Het opheffen van het staatsapparaat evenmin: leger en politie werden bekritiseerd om wat ze deden, niet om hun bestaan. In termen van gezag en macht is dit een mooi voorbeeld van een machtsverschuiving van de instituties naar de straat. Het bijzondere van deze situatie was dat er geen sprake was van een machtsover-

name, geen revolutie waarin bestaande structuren omver werden geworpen, geen nieuwe machtselite die zich meldde. Het klinkt misschien vreemd, maar de Tunesische lente kan worden beschouwd als een zeer heftige vorm van participatie: een duidelijke uitspraak van de bevolking aan het adres van de overheid: dit willen we niet meer, ga het anders doen, stel nieuwe mensen aan om het anders te gaan doen. Inmiddels zijn we een aantal jaren verder. De rust is in zekere mate teruggekeerd, de instituties zijn gebleven. De maatschappij, de staat moest blijven functioneren, de bevolking wenste geen anarchie. Zeker, er is onvrede over het feit dat veranderingen langzaam gaan, dat niet alles meteen anders is. Maar de interpretatie van de vaak westerse commentatoren dat de opstand is mislukt, wordt niet breed gedeeld: de betogers wilden simpelweg geen revolutie.

Revolutie is het woord dat binnen het industriële paradigma wordt gegeven aan onbeheersbare bewegingen die er (dus) op gericht zijn de bestaande macht fundamenteel te veranderen. De 'opstand' in Tunesië was geen poging tot revolutie, het was een beweging waar we nog geen woord voor hebben.

Syrië

Het bleef niet bij Tunesië. In Syrië heeft een vergelijkbare beweging tot een complete burgeroorlog geleid die tot op de dag van vandaag voortduurt. Een burgeroorlog waarin het lastig is vast te stellen wie er tegen wie vecht, omdat er geen duidelijke partijen zijn. Eén ding lijkt duidelijk: de president moet weg. Hier is de protestbeweging terecht gekomen in de klassieke vorm: we willen het anders en om dat te bereiken moeten we vechten. Wie er overblijft of wint, die gaat het helemaal anders doen. Daardoor ontstaat een klassieke win-/lose-situatie die zo bedreigend is dat beide partijen lang in conflict zullen blijven: de verliezer verliest namelijk echt alles en zal zich dus blijven verzetten.

Egypte

Een derde voorbeeld is Egypte, 2012. Na vergelijkbare gebeurtenissen als in Tunesië, ruimde de president in Egypte het veld en schreef een interim-regering vrije verkiezingen uit. Dat leek het juiste antwoord: de wensen van de volksbeweging werden gehonoreerd. Binnen het bestaande systeem werd een nieuwe ontwikkeling mogelijk gemaakt.

In de aanloop naar die verkiezingen bleek echter dat de volksbeweging geen traditioneel politieke grondslag had: er was geen gedeeld perspectief over de maatschappelijke orderingsprincipes. Talloze politieke partijen en individuen maakten elkaar het leven zuur. Uiteindelijk werd de Moslim Broederschap de winnaar. Niet zozeer vanwege het programma, maar meer omdat de Broederschap als enige een serieuze en stabiele indruk maakte. Het duurde echter niet lang voordat de democratisch gekozen president door het leger werd afgezet. We zouden kunnen zeggen dat het decennialang bestaande maatschappelijk systeem waarin het leger een dominante rol speelde, alsnog een hersteloperatie pleegde. Met geweld en ten koste van de nieuwe broze verhoudingen. Dat hiermee de controle werd hersteld, lijkt een illusie. Het gezag van het leger dat tijdens de demonstraties op het Tahrirplein zeer was toegenomen, is inmiddels weer ernstig afgenomen. Door vast te houden aan oude overtuigingen en methoden voeren de oude instituties het land naar een staat van anarchie.

3.2 Politieke bewegingen in Europa

De effecten van de onderstromen zijn dus duidelijk terug te zien in een veranderende maatschappij waarin de machthebbers op zoek zijn naar een nieuwe balans. Ze zoeken dwars door de golven die op hen afkomen naar de oude, bekende ‘vaarroutes’. In Europa zijn vergelijkbare ontwikkelingen te zien. Op het eerste oog wellicht minder fundamenteel dan in de Arabische lente, omdat de democratie in Europa al zo lang bestaat, maar toch staan ook in Europa de oude vormen van democratie onder druk.

Italië: Grillo's vijfsterrenbeweging

Onder Italianen leeft al lang een breed wantrouwen tegen het instituut van de staat. Dit is deels te verklaren uit de ontstaansgeschiedenis van het land. Die geschiedenis is echter niet de enige verklaring voor de stormachtige opkomst en het succes van de Grillo-beweging.

De bekende tv-komiek betrad in 2013 het politieke toneel. Hij vertegenwoordigt met zijn Vijfsterrenpartij een beweging die zich afzet tegen alle bestaande politieke partijen, politici en hun handelwijze. In de eerste verkiezingen waaraan hij deelnam, in maart 2013, kreeg Grillo meteen veel steun van diverse mensen en vanuit vele hoeken. In feite zonder dat er een duidelijk inhoudelijk verkiezingsprogramma lag. De enige boodschap was dat het radicaal anders moest.

De stuwende kracht achter de opkomst van de Grillo-beweging waren de economische problemen in het land. Doordat steeds minder mensen baat hadden bij het heersende systeem, werd dat systeem kritischer bekeken. Door de toenemende informatie en transparantie werden de verschillende politieke waarheden steeds meer zichtbaar. Echte veranderingen kwamen er nauwelijks tot stand. Ook niet nadat de dominante positie van Berlusconi en zijn partij waren verminderd en het falen van het systeem dus niet alleen op Berlusconi kon worden afgeschoven. De politieke macht bleek niet in staat heen te breken door de taaie complexiteit van het Italiaanse systeem van protectionisme, verborgen (zwarte) economie, corruptie en maffia-afhankelijkheid. En ook niet door de grote belangen van partijen om de heersende cultuur, structuren en systemen in stand te houden. Door de groeiende ontevredenheid over de resultaten nam het respect voor de macht af en kwam het gezag van de democratie onder druk te staan. Dit werd versterkt door het gevoel bij mensen dat ze hierop geen invloed hadden. Ondanks de vele verkiezingen en de grote verschuivingen in de politieke macht, kwamen er geen echte veranderingen tot stand.

Grillo bleek in staat de onvrede om te zetten in energie doordat hij – mede door zijn bekendheid en kwaliteiten als komiek – de complexiteit wist terug te brengen tot een eenvoudige boodschap: het moet radicaal anders. Wie daarin wilde meedenken en meepraten, was van harte welkom. Die betrokkenheid en mogelijkheid tot invloed leidden tot een grote toestroom van mensen die de beweging niet alleen

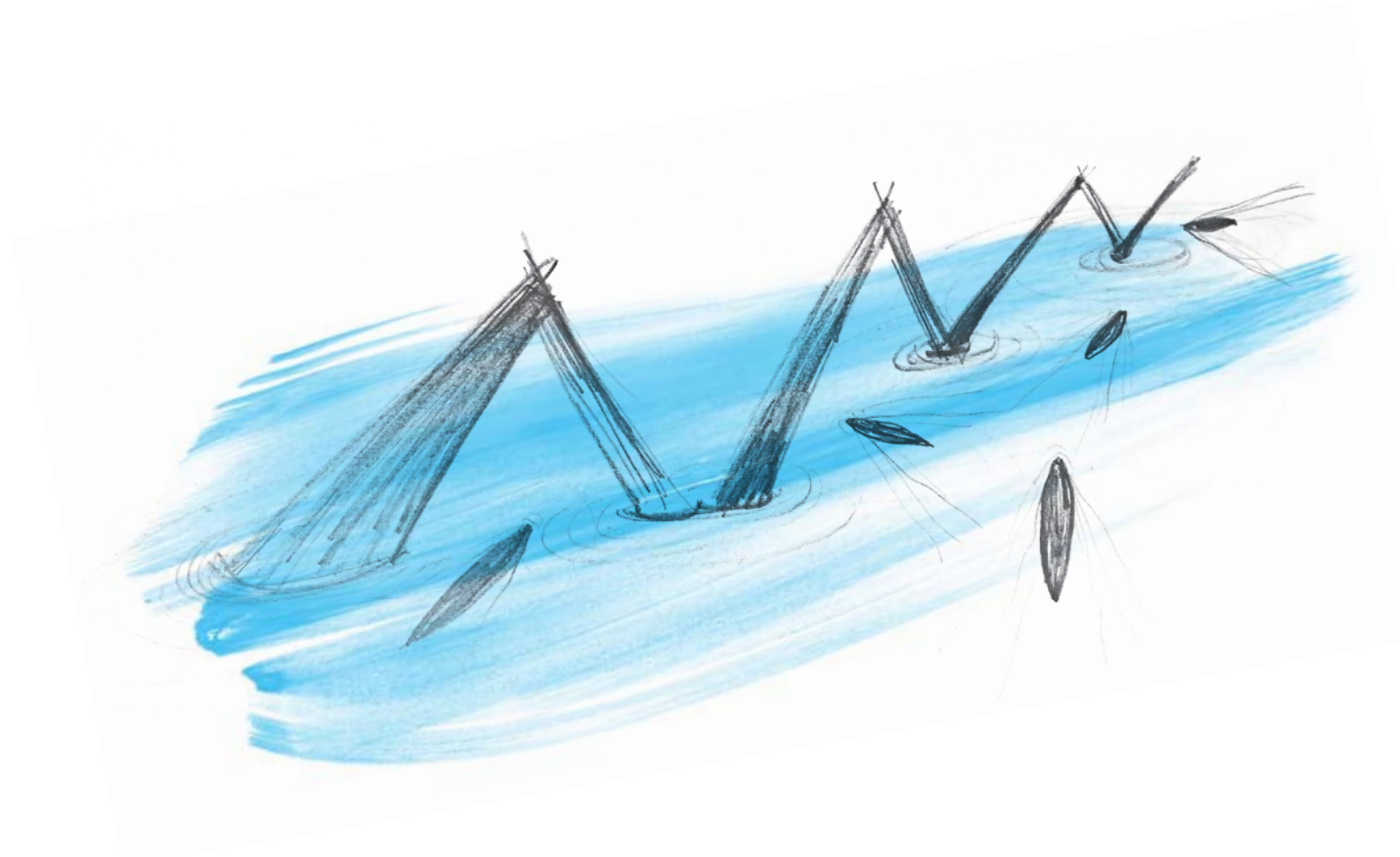
steunden met hun stem, maar zich er ook daadwerkelijk hard voor wilden maken en zich verkiesbaar stelden.

Bij de verkiezingen in het voorjaar van 2013 boekte de Grillo-beweging een fenomenale verkiezingszege. Volgens de regels van het oude systeem mocht de Vijfsterrenpartij de vorming van een nieuwe regering leiden. Dit was echter in strijd met de grondslag van de beweging. Het moest immers radicaal anders. Samenwerking met bestaande partijen was uitgesloten. Daarmee paste de beweging niet in het bestaande systeem. Het mocht dan wel heel helder zijn wat de partij níet wilde, de vraag was wat de partij wél wilde. Waar stond zij voor? De vele nieuw verkozen parlementsleden moesten zowel in de politiek als in de media hun mening en standpunt geven, maar bij gebrek aan een gezamenlijk programma gaven deze mensen hun persoonlijke visie, en al die visies liepen uiteen. Daarmee vertroebelde het beeld van waar de Grillo-beweging voor stond, werd het moeilijk om afspraken te maken en nam het vertrouwen in de partij af. De andere – ‘oude’ – partijen zagen hun kans schoon en vormden een nieuwe regering. De partij van Berlusconi kon, mede door het afhaken van de Grillo-beweging, alsnog een invloedrijke positie innemen.

Hoe vernieuwend de beweging ook was en hoezeer gericht op participatie, in een complex krachtenveld als de (Italiaanse) politiek bleek dus meer nodig om tot daadwerkelijke veranderingen te komen.

Nederland: LPF, Trots op Nederland en PVV

In Nederland is het laatste decennium een soortgelijke beweging zichtbaar geworden. Diverse politici hebben zich op de onderstromen laten voortstuwen naar de politieke macht. De eersten waren mensen die zich op basis van ervaringen uit de lokale gemeentepolitiek verenigden in ‘Leefbaar Nederland’, onder wie Jan Nagel in Hilversum en Henk Westbroek in Utrecht. In de lokale situatie werd geprobeerd complexe besluiten overzichtelijk te maken door mensen inspraak te geven en duidelijke keuzes voor te leggen. Pim Fortuyn wist deze zoektocht naar vernieuwing en invloed treffend te verwoorden, mede door te appelleren aan de onvrede over alle verworvenheden van het paarse kabinet. Weliswaar was het rationeel allemaal veel beter geworden voor iedereen, maar voelde dat ook zo? En in hoeverre had je daar nog invloed op als burger?



Fortuyn verbond zich uiteindelijk niet aan Leefbaar Nederland, mede omdat dit een traditionele politieke partij was met inspraak van de leden in het programma. En dat was nou net het probleem van de oude politiek volgens Fortuyn: in zijn visie moesten de politieke leiders bepalen wat er gebeurt, zonder inspraak van het volk. Het volk hoeft alleen maar te stemmen, eenmaal in de vier jaar. Saillant detail is dat Fortuyn hier principieel aansloot bij gedachte van Thorbecke dat volksvertegenwoordigers zónder last of ruggenspraak hun functie dienen te vervullen.

Na de moord op Fortuyn en de verkiezingsoverwinning van zijn LPF ontstond in zekere zin een vergelijkbare situatie als in Italië na de overwinning van de Grillo-beweging. In dit geval lag er echter wel een redelijk duidelijk programma en was er een groep men-

sen die door Fortuyn zelf was geselecteerd en deels ook sterk beïnvloed. Het sterke, dwingende leiderschap van Fortuyn zorgde ervoor dat de LPF kort na zijn dood een onderhandelpartner kon zijn voor de traditionele partijen. Wellicht speelden de schokkende situatie rond zijn dood en de verschuiving in de politieke verhoudingen daarbij ook een rol.

Zoals we nu weten, zorgden het gebrek aan samenhang in met name de ministersploeg van de LPF (deels niet direct door Fortuyn geselecteerd) en het gemis van de sterke leider voor zoveel onrust in de eigen partij dat de LPF al snel implodeerde. Verschillende mensen hebben geprobeerd om het gat dat de LPF achterliet te vullen. De meesten misten echter de kwaliteit om de complexiteit zo te duiden dat er overzicht ontstond en zaken weer eenvoudig leken te worden (een van de vaardigheden van een 'charismatisch leider'). Door de chaos in het politieke bestel was er geen duidelijke gevestigde orde om tegen te ageren.

Rita Verdonk (destijds VVD), slaagde er als eerste in om duidelijkheid te bieden én te appelleren aan het gevoel 'dat het anders moet'. Daarbij werd ze geholpen door haar imago als de eerste bewindspersoon die hard had durven optreden tegen asielzoekers en daarmee inging tegen de mening van de gevestigde orde ten aanzien van integratie: 'het geloof in de multiculturele samenleving'. De angst van een grote groep in de samenleving voor de teloorgang van de Nederlandse cultuur en het verlies van de economische welvaart was hierbij een belangrijke onderstroom.

De ondergang van Verdonk ging net zo snel als haar opkomst. De dominante krachten binnen de VVD bleken bevreesd voor de snelle veranderingen in de hiërarchie en de uitstraling van de partij. Dat zorgde ervoor dat Verdonk niet de lijsttrekker werd en ook niet de partijleider, ondanks een record aan voorkeursstemmen. Daarop vertrok zij uit de VVD en richtte ze haar eigen partij op: 'Trots op Nederland', met als slogan: 'Niet rechts, niet links, maar recht door zee'. Als nieuwe speler bleek Verdonk echter niet in staat voldoende steun los te maken bij een brede groep en verdween ze snel van het politieke podium.

Geert Wilders heeft zijn lessen getrokken uit de pogingen van politieke voorgangers om brede steun te krijgen. Hij slaagde er wel in om duurzaam een eigen positie te veroveren in de bestaande politieke machtsstructuren. Met zijn Partij voor de Vrij-

heid (PVV) heeft hij in de afgelopen jaren constant weten te appelleren aan de brede beleving dat het anders moet. Daarbij maakt hij vakkundig gebruik van zijn retorische gaven om de complexiteit van zaken te reduceren tot eenvoudige, overzichtelijke standpunten zoals 'nee zeggen tegen Europa', 'terugkeer naar de gulden' en 'de islam is een achterlijk geloof'. Zijn boodschap sluit naadloos aan op de genoemde onderstromen.

Kennelijk weet de PVV als partij een breed publiek aan te spreken zonder dat dit publiek enige formele invloed of inspraak heeft binnen de partij. De PVV is namelijk ingericht op de wijze zoals Fortuyn al voorstond: de PVV is geen vereniging en heeft dus ook geen leden. Dit betekent dat er maar weinig mensen zijn die invloed kunnen uitoefenen op het partijprogramma.

3.3 Vakorganisaties en verenigingen

In de voorgaande paragrafen hebben we een aantal bewegingen binnen staten en overheden beschreven. Het lijkt niet waarschijnlijk dat er in Nederland massale volksbijeenkomsten worden georganiseerd die tot de val van de regering zullen leiden, maar we zien hier wel andere belangrijke bewegingen. Nederland is een land waarin belangenverenigingen in de afgelopen eeuwen een dominante rol hebben gespeeld. Die verenigingen zijn onmisbaar geweest voor de sociaalmaatschappelijke en politieke structuur. Het maatschappelijk systeem is als het ware mede ontworpen en gebouwd door politieke partijen, religieuze stromingen en organisaties van werknemers en werkgevers. Na een periode waarin kerken en politieke partijen hun ledental dramatisch zagen dalen, zag ook de vakbeweging haar ledental afnemen. een ontwikkeling die mogelijk verregaande consequenties heeft.

De grootste vakcentrale in Nederland is hierdoor de laatste jaren in zwaar weer geraakt. Veranderende maatschappelijke omstandigheden en toenemende economische groei verminderden de noodzaak voor mensen om lid te zijn van het collectief der werkenden. De basale doelstellingen uit de tijd waarin de vakverenigingen ontstonden (gelijk loon, goede arbeidsomstandigheden, geen uitbuiting, baan zekerheid) waren min of meer gemeengoed geworden. De representativiteit van de vakbeweging kwam hierdoor ter discussie te staan, zowel binnen de landelijke over-

legstructuren ('hoeveel leden vertegenwoordigt u nog, u spreekt toch niet namens alle werkenden') als binnen bedrijven en binnen de vakbeweging zelf ('welke belangen worden hier gediend: die van de ouderen of de jongeren?'). De afstand tussen de verschillende geledingen binnen de vakorganisatie (bestuur en leden, de verschillende deelbonden) begon toe te nemen. Op landelijk niveau had de vakbond een belangrijke rol in het poldersysteem. Dit systeem was bedoeld om balans, continuïteit en welvaart te garanderen. Het dienen van dat grotere belang begon echter steeds meer te schuren met de belangen van deelorganisaties (de verschillende bonden) en van individuele leden.

We zien hier een ontwikkeling die bij veel verenigingen zichtbaar is. Het bestuur bewaakt het algemeen belang van de leden, maar die leden hebben, mede door de beschikbaarheid van veel informatie, zelf een uitgesproken mening over hun eigen belang. Op grond van de beschikbare informatie maken zij andere afwegingen en accepteren zij niet langer dat hun vertegenwoordigers namens hen (andere) standpunten innemen. Ook hier neemt dus het vanzelfsprekende gezag van de institutie (concreet het verenigingsbestuur) af. Doordat werknemers minder het gevoel hebben dat de vakorganisatie voor het gemeenschappelijk belang van alle werknemers opkomt en doordat de algemene economische omstandigheden in de afgelopen decennia zijn verbeterd, is de noodzaak om lid te worden van een vakvereniging afgenomen. Door het dalend aantal leden treedt een volgend probleem op: de vakorganisaties vertegenwoordigen de werknemers binnen de polder en aan de cao-tafel. Maar hoe moet dat als het ledental, en daarmee de representativiteit van de vakorganisaties afneemt? En wat is het alternatief? Hoe verbinden we de niet-vakbondsleden met het systeem? Her en der worden pogingen gedaan om nieuwe vormen van participatie te introduceren die weliswaar de betrokkenheid vergroten, maar nog geen antwoord zijn op het representativiteitsvraagstuk.

De vakorganisaties zijn hier als voorbeeld genomen. Vergelijkbare vraagstukken doen zich echter ook voor bij andere organisaties die ook hun gezag ontleen aan het representatieve systeem, zoals branche-, ondernemers- en werkgeversverenigingen. Daar speelt immer ook de vraag naar de verbinding tussen het

centrale niveau en de vraagstukken binnen bedrijven. Ook daar zijn de vormgeving van draagvlak en betrokkenheid steeds onderwerp van gesprek. Die heroriëntatie wordt gestimuleerd omdat ook de financieringsstructuren (vanouds lidmaatschapsgelden) door deze ontwikkelingen onder druk komen te staan. De zoektocht naar nieuwe, andere toegevoegde waarde is bij veel organisaties gaande. Zo wordt in de bouw, een branche die het in de crisis van de afgelopen jaren zwaar te verduren heeft gehad, gezocht naar nieuwe vormen. Op bedrijfsniveau qua arbeidsovereenkomsten, zzp-ers en de inhuur van buitenlandse krachten. Als branche in het heroverwegen van het lidmaatschap van grote en kleine leden en de zoektocht naar een moderne cao met de vakbonden. Een voorbeeld van de wens tot meer participatie is het streven van de SER om bedrijven en de werkvloer meer bij de bespreking van actuele thema's te betrekken. Dit leidde onder meer tot een proces met meer dan 40 betrokken partijen die een breed gedragen Energie-akkoord sloten. Dit zijn voorbeelden van andere vormen van betrokkenheid en draagvlak, waarbij participatie als (deel van de) oplossing wordt gezien.





4 KOERSBEPALING

Om in de metafoor te blijven: wat te doen wanneer de onderstromen zo hevig zijn dat de zee onstuimig wordt? Je kunt de koers aanpassen, de vaarwijze veranderen, overboord springen of wachten tot het overgaat. De vraag of de bewegingen voldoende reden zijn om af te wijken van wat je altijd al deed, kan ieder slechts voor zichzelf beantwoorden. Passend bij onze schets van de situatie is ook hier maatwerk de norm: individuele omstandigheden en mogelijkheden lijken betere criteria dan vastgezette collectieve overtuigingen. Wij zien zes ijkpunten die kunnen helpen om een individuele positie én koers te bepalen:

1. verandering als staat van zijn;
2. positiebepaling;
3. eigen identiteit;
4. drijfveren;
5. leiderschap en samenspraak;
6. vooruit bewegen.

4.1 Verandering als staat van zijn

Maatschappelijke ontwikkelingen zijn er nu eenmaal, of ze je aanstaan of niet. Net als de regen: die houdt niet op als je er chagrijnig van wordt. Je kunt beter een paraplu kopen. Het gaat om de vraag hoe je je tot die ontwikkelingen verhoudt.

Met de snelheid waarmee maatschappij en techniek zich ontwikkelen, is het wel duidelijk dat die vraag steeds opnieuw moet worden gesteld en beantwoord. Vroeger was het simpel om tegen een bepaalde groep of zuil te zijn, die was immers niet de jouwe. Nu blijkt dat die groep uit individuen bestaat die allemaal eigen denkbelden hebben. En sommige daarvan zijn nog aardig ook. Op sommige issues blijken individuen het met elkaar eens te zijn, en ontstaan er spontaan ad-hoc coalities doordat er op dat moment een gezamenlijk belang aanwezig is. Steeds opnieuw krijg je informatie die je noopt je mening te herzien, je belangen opnieuw af te wegen, nieuwe coalities aan te gaan en je aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden.

Verandering is de constante, en dat is eigenlijk altijd al zo geweest. Merkwaardig genoeg heeft de industriële revolutie modellen en principes opgeleverd die stabiliteit

als de norm zien en verandering als een tijdelijke onderbreking daarvan. Veranderingen moeten dus zo snel mogelijk tot een nieuwe stabiele situatie leiden. En al kan dit een effectieve manier van denken zijn bij de ombouw van een productieproces, het werkt niet als uitgangspunt voor strategiebepaling en maatschappelijke ontwikkelingen. Al helemaal niet in een wereld waarin aard en tempo van ontwikkelingen geen structuur hebben. Elke oplossing werkt alleen voor zolang die werkt. Wie durft er uitspraken te doen over de komende twee jaar?

Dat betekent bijvoorbeeld dat een traditionele reorganisatie, met een strakke planning van begin tot eind, niet meer werkt: organisaties zijn nooit ‘klaar’, ze moeten zich continu ontwikkelen. Wat gisteren waar was, kan vandaag alweer anders zijn. Daar kan geen reorganisatieproces tegenop. Effectief sturen is dus sturen op hoofdlijnen, kaders aangeven en daarbinnen mensen hun eigen verantwoordelijkheid geven. Hoe het was in het verleden is een prima referentiekader, maar géén kompas. Generaals bereiden zich altijd voor op de vorige oorlog. Dat wist de Pruisische generaal en militair strateeg Carl von Clausewitz² al.

4.2 Positiebepaling

In de global village gaat het erom onderscheidend te zijn. Waarin is je bedrijf onderscheidend, waarin ben jij het beste? Resultaat wordt niet gehaald door te doen wat de concurrent doet, je moet een fundamenteel verschil maken. En om dat verschil te kunnen maken, is een degelijke analyse nodig. Voorheen was het voldoende om bij een bepaalde groep, zuil of overtuiging te horen. Dat gaf vastigheid, normen, waarden en bepaalde strategieën en mogelijkheden. Er waren vaste markten met vaste verhoudingen en vaste klanten. Nu moet je actief een positie innemen, anders wordt jou een positie toegewezen.

Vanuit een stevige basispositie is het veel makkelijker meebewegen. Meebewegen betekent niet: meedeinen op elke golfslag, trend of hype. Meebewegen vraagt om verstandige flexibiliteit zonder je eigen waarde op te geven. Hoe kun je de verschillende onderstromen gebruiken, waar zie je mogelijkheden en waar trek je de grens? Het halsstarrig vasthouden aan hoe de wereld was en zou moeten zijn, is een ontkenning van de werkelijkheid.

De veranderende oriëntatie vraagt een individuele plaatsbepaling, noodzakelijk voor effectieve profilering. Als je een relevant netwerk wil opbouwen, je klantenkring wil uitbreiden of je invloedssfeer vergroten, dan moet je weten wat je bijzonder maakt. Vanuit die eigen positie zet je de koers uit om op de meest effectieve manier de beoogde doelen te behalen. Daarbij houd je rekening met de stromingen die je ziet: welke zijn versnellend, welke kun je beter vermijden?

4.3 Eigen identiteit

De positie van waaruit je vertrekt, wordt krachtiger als die past bij de geschiedenis en dus identiteit van jouw organisatie. Die identiteit gaat verder dan branding. Ideeën over een maakbare samenleving en maakbare imago’s stammen uit het industriële tijdperk. Door de beschikbaarheid van informatie wordt het moeilijk je voor te doen als iets wat je niet echt bent. Imago en branding blijken oppervlakkige instrumenten die bij kritische beschouwing kunnen bezwijken. Dankzij alle beschikbare informatie is de omgeving snel in staat een eigen oordeel te vellen, en dat oordeel kan zomaar haaks staan op het imago dat het bedrijf zelf in de markt zet.

De nieuwe generatie medewerkers hecht bijvoorbeeld veel waarde aan het beleggingsgedrag van pensioenfondsen: het gaat niet meer alleen om het rendement, maar ook om maatschappelijk verantwoord gedrag. Stabiliteit en rendement blijken dan niet meer zo relevant. Imago en branding sneuvelen als goedkope, modieuze kleding blijkt te worden gemaakt in ateliers waar onder erbarmelijke arbeidsomstandigheden wordt gewerkt. De klant is heel andere waarden belangrijk gaan vinden.

Er zijn voorbeelden te over van organisaties die zich in de markt zetten als verantwoord, klantgericht of biologisch en binnen de kortste keren worden geconfronteerd met harde feiten die het tegendeel laten zien. Weg imago, weg klanten, weg betrouwbaarheid. Op alle markten en dus ook de arbeidsmarkt zien we dat identiteit een steeds belangrijker element wordt om voor een bepaalde organisatie te kiezen. De ‘nieuwe’ werknemer vindt maatschappelijke relevantie belangrijk, net als verantwoord ondernemen, trots en verbondenheid. Allemaal factoren die te maken hebben met de kern van een organisatie, niet met de hoogte van het salaris of met een oppervlakkig sausje van moderniteit.

² Von Clausewitz schreef het boek Vom Kriege (het verscheen in 1832, een jaar na zijn dood). Daarin betoogt hij dat (militaire) strategieën voor de toekomst altijd gebaseerd zijn op de laatst gevoerde oorlog en op bekende feiten. Nieuwe ontwikkelingen worden zo niet meegenomen.

De identiteit van de organisatie is een hulpmiddel om tot een passende individuele positiebepaling te komen. Identiteit gaat over de kernwaarden die horen bij het merk en de organisatie. Het gaat om waarden die er vanaf het begin zijn geweest en die de organisatie succesvol hebben gemaakt. Waar komt onze organisatie vandaan, hoe en waarom zijn we ooit begonnen, welke kernwaarden hebben we door de tijd heen vastgehouden? Die vragen stel je niet om terug te gaan naar het verleden, wél om te kijken waar je uniek in bent. De kernwaarden van een coöperatie zijn anders dan die van de deelnemers in een hedgefund. Maar hoe kun je deze kennis gebruiken om succesvol te zijn? Welke unieke waarde kun je uit die lange lijnen halen? Waarin maken ze je uniek en geven ze het bedrijf een onderscheidende kracht?

Het blijkt dat medewerkers doorgaans scherp kunnen formuleren wat voor hen de betekenis is van het merk of het bedrijf. In hun woorden worden de diepere kernwaarden en de identiteit van de organisatie zichtbaar. Dat zijn zaken die niet kunnen worden verzonnen in een managementteam, en zeker niet door consultants of andere buitenstaanders. Wie je bent, weet je zelf, in dit geval de medewerkers, het beste. Die hebben er immers voor gekozen om voor jouw bedrijf te werken en niet voor een ander. Zij hebben die identiteit al lang ingevuld.

Het expliciet maken van je bedrijfsidentiteit en de daarbij behorende kernwaarden is per definitie een interactief proces. Het resultaat is: grotere verbondenheid van medewerkers met de organisatie, meer motivatie en een steviger basis voor de bedrijfsstrategie. Als je weet wie je bent, weet je beter wat je kunt. Als je weet waar je vandaan komt, kun je beter bepalen waar je heen gaat. Dat bepaalt het verschil tussen duurzaam succesvol zijn (je eigen koers bepalen) óf je laten meedrijven op golven. Een organisatie die zich bewust is van haar eigen identiteit is effectiever en bereikt betere resultaten.

4.4 Drijfveren

Een belangrijke vraag is die naar de drijfveren van mensen en organisaties. Waarom doe je als organisatie of persoon wat je doet, welke overtuiging ligt daaronder?

‘Gewoon geld verdienen’ is een legitieme drijfveer, maar als dat de enige is, is het de vraag of je anderen zo ver krijgt om daaraan mee te werken.

Onder de oppervlakte van de materiële drijfveren liggen de onderstromingen van de immateriële en soms ook onbewuste drijfveren. En we zien dat die steeds belangrijker worden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, gedeelde overtuigingen en duurzaamheid spelen een belangrijke rol bij de keuze voor een product of dienst, en zeker bij de keuze voor een werkgever.

Dit wordt nog versterkt door het feit dat de economische groei niet meer de omvang heeft van de afgelopen decennia. Daar waar minder geld valt te verdelen, worden andere zaken vanzelf belangrijker. Om die niet-materiële drijfveren een plek te geven, moeten deze zowel op het individuele niveau (persoonlijk) als op organisatie-niveau worden onderkend en gedeeld. Daar ligt dan ook de koppeling met de identiteit van de organisatie.

In de verenigingen oude stijl waren gedeelde principes en overtuigingen helder en vanzelfsprekend. Daarom hoorde je bij zo’n club. In de informatiemaatschappij zien we dat er groepen en (tijdelijke) coalities ontstaan rond expliciete doelen en overtuigingen. Hoor je daar nou bij of niet? Helder hebben wat jou drijft, geeft je de mogelijkheid je te verbinden met anderen die dezelfde drijfveren hebben. Dat levert resultaat op. Dat vraagt wel duidelijkheid over die drijfveren. Ook daarin moet je je onderscheiden en opzichte van anderen. Een klant die zich aangesproken voelt door de drijfveren van een organisatie zal daarvoor kiezen, ook als de prijs van de dienst of het product wat hoger is. Een medewerker die trots is om voor een bepaald doel te werken, stelt andere eisen aan zijn arbeidsvoorwaarden. Waarom doe je wat je doet, is een vraag die medewerkers en organisaties helpt hun richting te bepalen.

³ ‘Sterk leiderschap’ met een topdown aanpak en sterke sturing blijken met name als effectief en wenselijk te worden ervaren in tijden van grote bedreiging en crisis. Het is natuurlijk de vraag wanneer daar sprake van is, mede gezien de geschets- te onderstromen van toenemende complexiteit en de constatering dat verandering de enige constante lijkt te zijn.

4.5 Leiderschap en samenspraak

Inmiddels is wel helder dat in veel gevallen strakke top-down sturing niet echt effectief is. Ook leidinggevendenden lijden aan de al gesignaleerde erosie van autoriteit³. Begrippen als dienend leiderschap zijn de laatste jaren populair geworden; de baas als baas kan op weinig draagvlak rekenen. En dat geldt al helemaal in Nederland, dat zeer hoog scoort op het gebied van ‘autoriteitsaversie’. Tegelijk neemt de roep om mee te mogen praten toe. Niet verwonderlijk: als medewerkers zelf beslissen over trouwen, kinderen krijgen, huizen kopen en zorgverzekeringen afsluiten, waarom zouden ze dan niet mee kunnen praten over hun eigen arbeidsvoorwaarden of de bedrijfsstrategie?

Let wel, meepraten is niet per definitie meebepalen. Dat is overigens ook niet wat medewerkers willen. Gehoord worden, een bijdrage leveren, meedenken, dát is waar het over gaat. Waar het traditionele groepsdenken afneemt, moet op een andere manier verbinding worden gemaakt.

Wij denken dat participatie in veel gevallen die verbinding tot stand kan brengen. Denk niet vóór maar mét medewerkers, vraag ze hun beelden te delen over de strategie van het bedrijf: zij moeten er tenslotte voor zorgen dat de doelstellingen worden gehaald. Deel met elkaar de drijfveren, dat onderscheid je van anderen en kan een gedeeld normenkader opleveren.

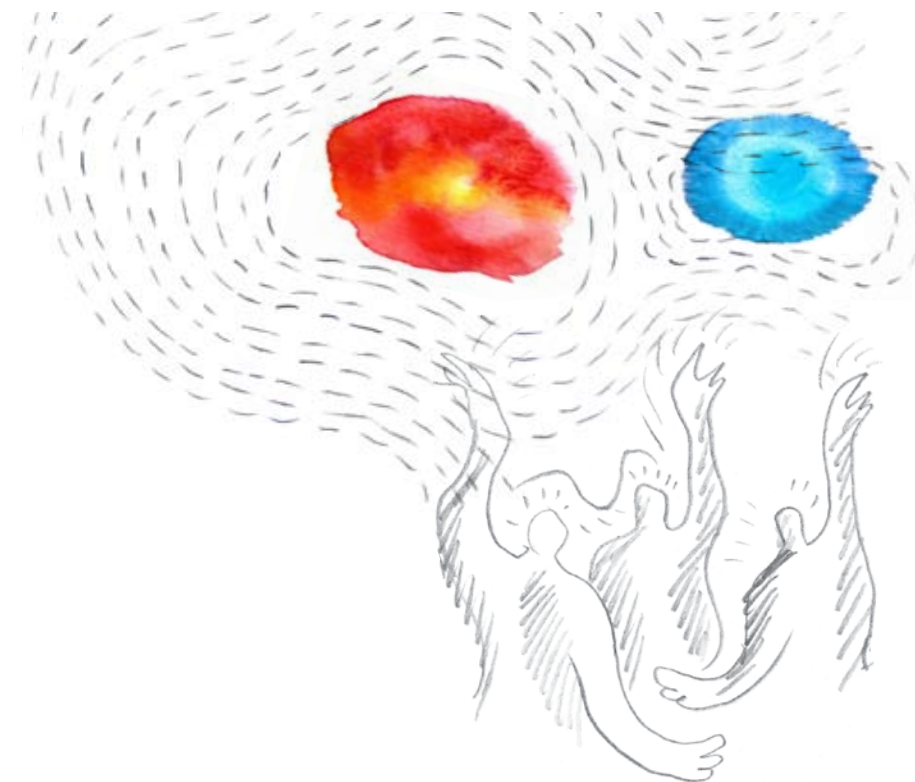
In de krijgskunde wordt met succes het zogeheten ‘Auftragsprinzip’ toegepast. Een opdracht wordt in de context van de strategische doelstelling geplaatst, vervolgens is de uitvoerder vrij in de manier waarop hij die doelstelling realiseert. Dat is een prima perspectief voor participatietrajecten. Als alle medewerkers weten waar de organisatie heen wil, kunnen ze zelf hun bijdrage bepalen: dát is effectief sturen.

4.6 Vooruit bewegen

Wat helpt om met de nieuwe verhoudingen om te gaan? Laat de toekomst leidend zijn en kijk dus vooruit. Als plannen moeilijk wordt en de maakbaarheid beperkt is, kan een ferm oog op de toekomst helpen. Het leidend perspectief is dan niet ‘dat deden we altijd al zo’, maar de vraag ‘wat te doen om steeds in de goede ver-

houding te blijven met onze context’. Dat betekent: kijken naar wat je om je heen ziet gebeuren en je daartoe verhouden vanuit eigen kracht en identiteit.

Hoe de toekomst eruit komt te zien weten we niet, we kunnen wel een aantal mogelijke richtingen bepalen. Trendwatching, digitale instrumenten gericht op participatie en het denken in scenario’s kunnen daarbij helpen. In scenario-denken wordt uitgegaan van een aantal mogelijke ontwikkelingen die allemaal realistisch zijn en zich kunnen voltrekken in een tijdsspanne van twintig tot dertig jaar. Zo wordt geprobeerd in diverse werkelijkheden te denken en daarin ‘brede bewegingen’ te signaleren. Niet om de koers voor jaren vast te leggen, maar om te kijken wat er nodig is om met de onderstromen om te gaan en de koers vast te houden. Dit soort methodes bieden een zekere mate van ordening. Het zijn hulpmiddelen om met de complexe wereld om ons heen om te kunnen gaan.



SLOTWOORD

De wereld verandert, elke dag. Al neigen zelfs de meest complexe systemen naar stabiliteit, daarbinnen is toch continu beweging. Dat geldt ook voor de sociale systemen en constructen waarin wij dagelijks leven; thuis, in onze familie, op ons werk en in de instituties waar we mee te maken hebben. We schipperen tussen koers houden en koers verleggen om het hoofd boven water te houden. Want we worden dagelijks overspoeld met feiten, meningen, berichten en indrukken. Een manier om te bewegen in deze ‘constante tsunami’ is het zoeken naar lijnen en verbindingen. Dat is wat wij, de beide auteurs, graag doen. Omdat we allebei zoeken naar manieren om te navigeren en ook omdat we behoefte hebben aan ankerpunten. Die zoeken we voor onszelf, in ons dagelijks bestaan, maar ook in onze rol als adviseur van werkgevers, op zoek naar de invulling van goed werkgeverschap.

We hebben geprobeerd in alle golven die over ons heen spoelen de belangrijkste onderstromen te onderscheiden. Onderstromen die we zien in ons werk in de Nederlandse polder en in de bredere maatschappelijke context. We realiseren ons dat wat wij zien mede wordt bepaald door waar we onze blik op richten, hoe we kijken en wat we gewend zijn te zien. Wij nodigen de lezer uit om via dit boek door onze ogen naar de wereld te kijken en zich te verplaatsen in onze gedachten. Maar daar moet het niet bij blijven. Wij zijn juist heel nieuwsgierig naar uw gedachten als lezer en willen de uitwisseling graag wederkerig maken. Dit boek heeft een verbinding gelegd die we verder willen versterken. Daarom stellen we het zeer op prijs als u op deze tekst reageert via de AWWN-werkgeverslijn: werkgeverslijn@awvn.nl

OVER DE AUTEURS



LARS DOYER

Lars Doyer is creatief, enthousiast en gedreven, steeds gericht op leren, groeien en het versterken van mensen

en groepsprocessen. Sinds 2005 is hij werkzaam bij AWWN, sinds 2010 als senior adviseur arbeidsverhoudingen en sinds 2011 als manager van het team arbeidsverhoudingen. Hij adviseert werkgevers bij het versterken van arbeidsrelaties. Of het nu gaat om traditionele onderhandelingen over cao's, verandertrajecten of de samenwerking met ondernemingsraden, hij zoekt naar manieren om arbeidsverhoudingen (nog) beter te laten werken. Uitgangspunt is de constructieve dialoog: met de mensen in organisaties en in instituties. Lars heeft een achtergrond als advocaat, innovator en veranderaar in de media- en reclamebranche. Ook is hij arbeidsrechtelijk expert in reorganisaties en gelijke behandeling. Hij is sinds 2007 plaatsvervangend lid van het College voor de rechten van de mens. Daarnaast is hij al meer dan twintig jaar actief als teambuilder en hockeytrainer/coach op prestatief niveau. In 2012 publiceerde hij samen met Dirk Joosse (AWVN-expert op het gebied van onderhandelen) het boek *De kunst van het onderhandelen in duurzame arbeidsrelaties*.



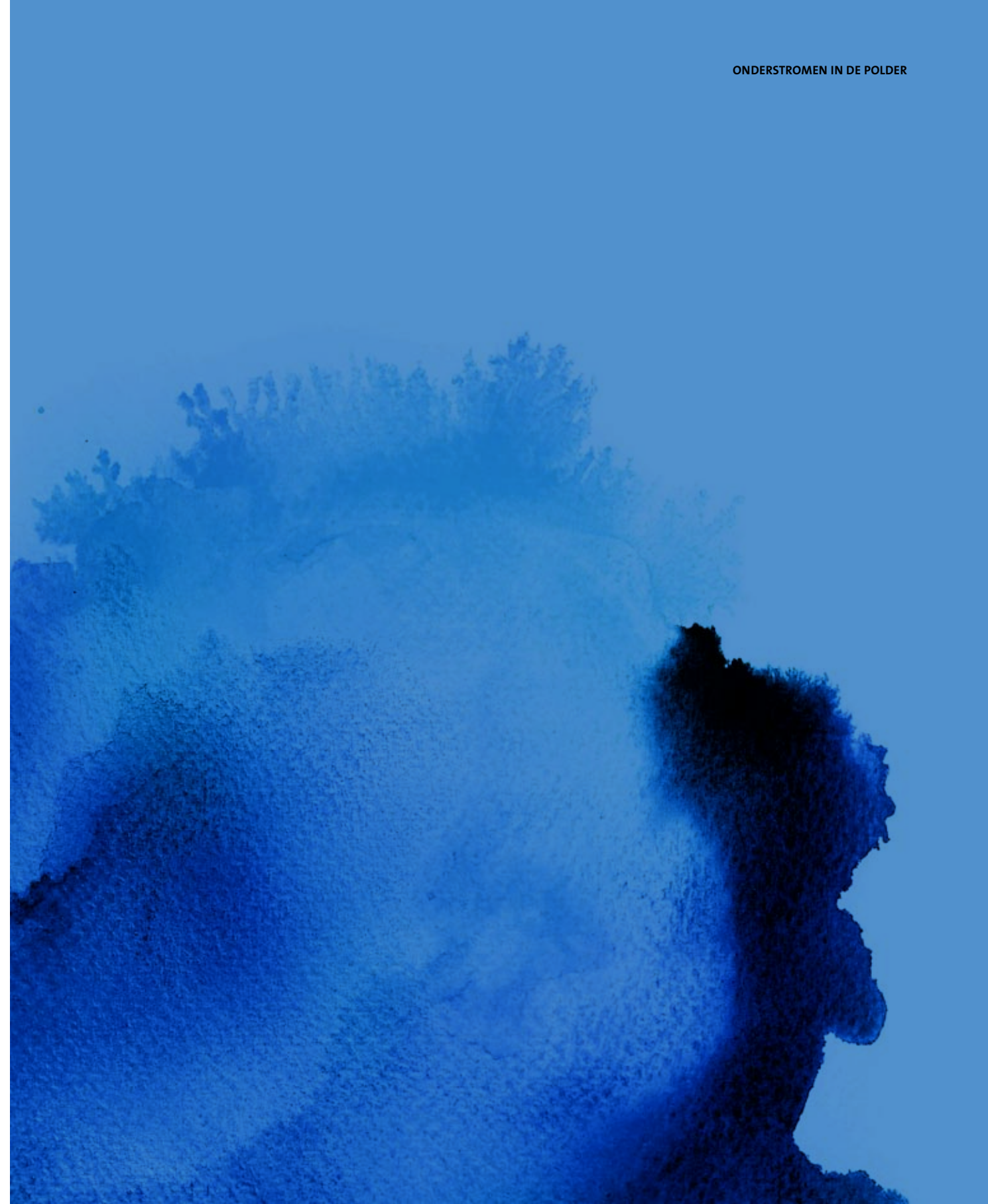
JAN DE KRAMER

Jan de Kramer adviseert en begeleidt organisaties, teams en mensen bij veranderingsprocessen. Hij is

sinds 2011 werkzaam bij AWWN als senior adviseur arbeidsverhoudingen. Betrokkenheid, creativiteit, inspiratie en humor zijn de sleutelwoorden in zijn aanpak. Het aangaan van de dialoog is voor hem essentieel; mensen kunnen alleen met elkaar resultaten bereiken. Jan is een gedreven mens met een scherp oog voor verhoudingen. Hij benoemt verschillen en nodigt uit om op zoek te gaan naar wat verbindt. Het aanspreken van de eigen kracht van organisaties en mensen staat bij hem voorop. Hij was sectordirecteur bij verschillende gemeenten, programma-manager bij de VNG en voorzitter van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten en beschikt daardoor over brede ervaring met visievorming, organisatieontwikkeling en HRM-beleid – van strategie tot en met uitvoering. Jan studeerde bestuurskunde en psychologie. Hij vervult bestuursfuncties bij diverse maatschappelijke en culturele organisaties. In 2007 publiceerde hij het boek *De overheid is ook maar een mens*, over de rol van overheidsorganisaties in het internettijdperk.

COLOFON

Tekst: Lars Doyer, Jan de Kramer
Redactie: Corien Lambregtse
Eindredactie: Jacqueline Kooi
Ontwerp & illustratie: Petra Klerkx
Druk: Drukkerij Badoux



AWVN-hoofdkantoor
Bezuidenhoutseweg 12
Postbus 93050
2509 AB Den Haag
AWVN-werkgeverslijn
Telefoon 070 850 86 05
E-mail werkgeverslijn@awvn.nl
Telefoon 070 850 86 00
Fax 070 850 86 01
Internet www.awvn.nl



Onderstromen in de polder

Lars Doyer en Jan de Kramer