

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>XI</b>
<b>1 De wereld waarin we leven</b>	<b>3</b>
1.1 Twee stromingen	3
1.2 Waarden en normen	13
1.3 Instituties en formele regels	17
1.4 Bestuur en maatschappij	22
<b>2 De organisaties waarin we werken</b>	<b>32</b>
2.1 Europese opvattingen	32
2.2 Anglo-Amerikaanse opvattingen	36
2.3 Arbeidsproductiviteit en opleidingsniveau	39
2.4 Managementtheorieën	44
<b>3 Een besturingsconcept dat past bij de organisatie</b>	<b>50</b>
3.1 De rol van leiders	51
3.2 Een visie als centraal element	53
3.3 Van visie naar organisatie-inrichting	62
3.4 De keuze voor een besturingsconcept	65
<b>4 Beelden van de werkelijkheid</b>	<b>81</b>
4.1 Het 7S-model	81
4.2 De praktijk	85
<b>5 Waarden als belangrijke drijfveer</b>	<b>90</b>
5.1 Anglo-Amerikaanse significante waarden	90
5.2 Vakmanschap, vertrouwen en verbinding	95
<b>6 Waardecreeatie als strategie</b>	<b>108</b>
6.1 Een tocht langs de strategievelden	108
6.2 Investeren in innovatie	118
6.3 Innovatie in historisch perspectief	125

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

14	<b>Tijd voor verandering</b>	255
14.1	Het einde van een paradigma	255
14.2	Aandachtspunten in het veranderingstraject	259
15	<b>Het nieuwe werken</b>	267
15.1	Nieuwe tijden	267
15.2	Vooruit naar het verleden	270
	<b>Epiloog</b>	<b>279</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>285</b>
	<b>Register</b>	<b>293</b>

# 1 De wereld waarin we leven

*What is the matrix?*

We leven in een wereld die steeds complexer wordt. Als klant willen we de goedkoopste zorgverzekeraar, als patiënt willen we een verzekeraar die alles vergoedt en als aandeelhouder willen we een verzekeraar die bijna niets uitkeert aan de verzekerden, maar juist zo veel mogelijk aan de aandeelhouders. De toverwoorden zijn: privatisering, liberalisering en marktwerking. Maar hebben we niet wat over het hoofd gezien? Accountantsbureau PwC verspreidt maar wat graag overzichten met kengetallen van beursgenoteerde verzekeraars die ‘goed scoren’. Dat wil zeggen: verzekeraars die zo weinig mogelijk uitkeren aan verzekerden. Een uitkering aan hen heet overigens in die termen een *medical loss*. De gebruikte terminologie zegt in dit geval genoeg. We hebben het hier over inrichtingsvraagstukken van onze maatschappij en van onze organisaties. Kortom, het thema dat we gaan behandelen gaat ons allemaal aan.

## 1.1 TWEE STROMINGEN

We beginnen met de kern van het verschil tussen de Anglo-Amerikaanse en de Europese stroming. Het zijn beide vormen van kapitalisme, daar bestaat geen misverstand over. De één streeft naar een optimalisering van de waarde van een bedrijf voor de aandeelhouders, vaak door het opsplitsen van bedrijven. De ander streeft

via marktwerking naar kwalitatief betere producten/diensten tegen een gemiddeld lagere prijs, als gevolg van vrije concurrentie, vaak juist door het samenvoegen van taken. Duidelijk zal zijn dat hier een historisch verhaal aan ten grondslag ligt. In Amerika is bijna ieder bedrijf beursgenoteerd of gefinancierd met 'vreemd kapitaal'. In Europa zijn veel minder organisaties beursgenoteerd en zijn er veel meer familiebedrijven, maar ... ze worden vaak door Anglo-Amerikaans (MBA) opgeleide managers aangestuurd. Bijna al onze managers blijken naïef ontvankelijk te zijn voor Amerikaanse managementliteratuur. Ze runnen hun organisaties als beursgenoteerde ondernemingen, terwijl ze helemaal niet aan de beurs zijn genoteerd. Denk hierbij aan scholen, bibliotheken, ziekenhuizen, gemeenten, woningbouwcoöperaties, sociale woningbouw, verzorgingshuizen en andere zorginstellingen. Bij Anglo-Amerikaanse organisaties is het primaire proces gericht op geld verdienen, bijvoorbeeld door het uithollen van banen, het werken met 'weggoi-medewerkers' en het uitknijpen van toeleveranciers. Bij Europese organisaties is het primaire proces gericht op het gelukkig maken van de klant door ervaren en goed opgeleide vaklieden. Bij Anglo-Amerikaanse organisaties ondersteunen de stafdiensten de CEO in zijn streven om de aandeelhouders nog gelukkiger (lees: rijker) te maken. In Europese organisaties steunen de stafdiensten de werkvloer om zo goed mogelijke producten/diensten te leveren en leiden ze hen niet af met allerlei managementinstrumenten. Ondersteunende diensten voegen als vanzelfsprekend waarde toe aan vakmensen op de werkvloer: ze nemen het indirecte werk uit handen - in plaats van mensen ermee vol te stoppen, waardoor er te weinig handen aan het bed zijn, er te weinig blauw op straat is, enzovoort. U begrijpt nu toch waar we het over hebben?

Hoe wij complexiteit ervaren, wordt voor een belangrijk deel bepaald door onze cultureel-historische achtergrond. De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat er op dit terrein zeer grote verschillen bestaan tussen Europeanen en Anglo-Amerikanen, oftewel de

bewoners van het continent enerzijds en de bewoners van Groot-Brittannië en de Verenigde Staten anderzijds. Hierbij bepaalt niet zozeer de geografie als wel de mentale/culturele instelling van de betrokkenen of men zich tot de Europese of de Anglo-Amerikaanse stroming kan rekenen. Amerikanen blijven de problemen hardnekkig oplossen door nog meer uit te geven, om zo de economie te stimuleren. Europeanen willen eerst hun begrotingen weer in evenwicht hebben alvorens ze nog meer geld uitgeven. We zien het ook bij de G20-gesprekken die medio 2010 in Toronto plaatsvonden. Als topmannen zonder gezichtsverlies willen vertrekken, komt de waarheid zoals gebruikelijk in het midden te liggen: op lange termijn gaan we bezuinigen en denken we aan het milieu, maar op korte termijn blijft er ruimte voor stimuleringsmaatregelen en verdere vervuiling. Iedereen kan dus blijven doen wat hij wil ... Misschien moeten we het daarom maar zelf doen. Laten we zelf de eerste stappen zetten om onze organisaties weer gezond en mooi te maken; de overheid volgt wel. Overigens is het allemaal bekende kost, ook voor Amerikanen.

### **EEN VROEGE WAARSCHUWING**

Thomas Jefferson, politiek filosoof en de derde president van de Verenigde Staten, sprak in 1802 de volgende woorden: 'I believe that banking institutions are more dangerous to our liberties than standing armies. If the American people ever allow private banks to control the issue of their currency, first by inflation, then by deflation, the banks and corporations that will grow up around the banks will deprive the people of all property until their children wake up homeless on the continent their fathers conquered.'

Een ander punt dat we hier willen maken is: stop met het bouwen van bruggen tussen het één en het ander. De Europese manier van denken en doen is al de middenweg tussen het vroegere communisme (dat zijn failliet vond in 1989, met de val van de Berlijnse Muur) en het neoliberalisme (met ook al een beurskrach in de jaren dertig). Kortom, het Europese gedachtegoed overstijgt al het Anglo-Amerikaanse: mensen die in een Europese traditie staan, zijn gewend om om te gaan met de beurs en houden die op gepaste afstand. Ze horen een activistische belegger aan en sturen hem naar huis met de boodschap dat ze een bedrijf moeten leiden: geen *money making machine*. Anders vernietig je het cement in de organisatie en ontwricht je de samenleving. Denk aan de hypotheekcrisis die eind 2008 zichtbaar werd en zijn vulkanische uitbarsting vond, in figuurlijke zin, op IJsland.<sup>1</sup> De uitbarsting legde net als de echte vulkaan in 2010 alles lam en bereikte ons onder andere via Icesave. De echte vulkaan, in het gebied Eyjafallajökull, verspreidde gratis vruchtbare aarde, wat we merkwaardig genoeg als een last hebben ervaren. We hopen dat de kredietcrisis die vruchtbare aarde ook met zich mee voert. Het is een lastige weg, die Europese, maar wel een zeer vruchtbare en duurzame weg. Het 'be(k)vechten' waard. Daarom richt dit boek zich op de Europese context en op Europese bedrijven.

De vraag die wij in dit boek willen beantwoorden is: hoe zien Europese bedrijven eruit, hoe zijn ze georganiseerd en wat kunnen we van hen leren? De reden waarom wij voor dit onderwerp hebben gekozen, ligt in de vaak eenzijdige fixatie van de Nederlandse literatuur en opleidingen op organisaties die op Anglo-Amerikaanse leest zijn geschoeid. Deze fixatie is opmerkelijk, omdat het hier over het algemeen laag renderende, weinig innovatieve bedrijven betreft, die producten/diensten van slechte kwaliteit leveren. We moeten

---

1 In 2009 verscheen het boek *Wir sind alle Isländer*, van de IJslandse professor Halldór Guðmundsson.

het hardnekkige misverstand wegnemen dat Anglo-Amerikaanse bedrijven ons als lichtend voorbeeld kunnen dienen. Van de honderd grootste bedrijven ter wereld komen er zestig uit Europa (in 2005). Uiteraard hebben bedrijven als Google en Apple hun oorsprong en hoofdkwartier in de Verenigde Staten, maar het zijn in essentie voorbeelden van Europees georganiseerde bedrijven met Europese arbeidsvoorwaarden. In 2009 gingen de klassieke Anglo-Amerikaanse auto-industrie, de verzekeraar AIG en de banken in de Verenigde Staten onderuit. De oorzaak: geen innovatieve producten (bijvoorbeeld hybride auto's), niet geluisterd naar de markt (bijvoorbeeld het aantal cilinders *downsizen*) en onvoldoende kwaliteit (rammelbakken). General Motors maakte voor deze drie zaken zelfs haar excuus in de dagbladen. Maar ook uit wetenschappelijk onderzoek weten we dat Anglo-Amerikaanse organisaties niet bijzonder goed presteren.

## DE FOCUS OP AANDEELHOUDERSWAARDE

Het Anglo-Amerikaanse model heeft in Nederland fors aan populariteit gewonnen. Waar in 1992 slechts 13 procent van de top honderd beursgenoteerde bedrijven aandeelhouderswaarde of een equivalent hiervan in het jaarverslag benadrukte, is dit percentage in 2006 gestegen naar 74 procent. Maar die verlegde focus op aandeelhouderswaarde heeft een negatieve invloed op de financiële waarde, zo blijkt uit promotieonderzoek van Pieter-Jan Bezemer.<sup>2</sup> Hiermee onderschrijft Bezemer de maatschappelijke kritiek op het Anglo-Amerikaanse economische model, gebaseerd op marktwerking. De voor- en nadelen ten opzichte van het Europese model zijn in Nederland de afgelopen jaren uitgebreid onderwerp van maatschappelijk debat geweest. Zowel de mate waarin het Anglo-Amerikaanse model zich in

2 Bezemer promoveerde op 19 maart 2010 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met zijn proefschrift *Diffusion of corporate governance beliefs*. Het onderzoek is verricht in het Erasmus Research Institute of Management (ERIM), de gezamenlijke door de KNAW erkende onderzoeksschool van Rotterdam School of Management/Erasmus University en de Erasmus School of Economics.

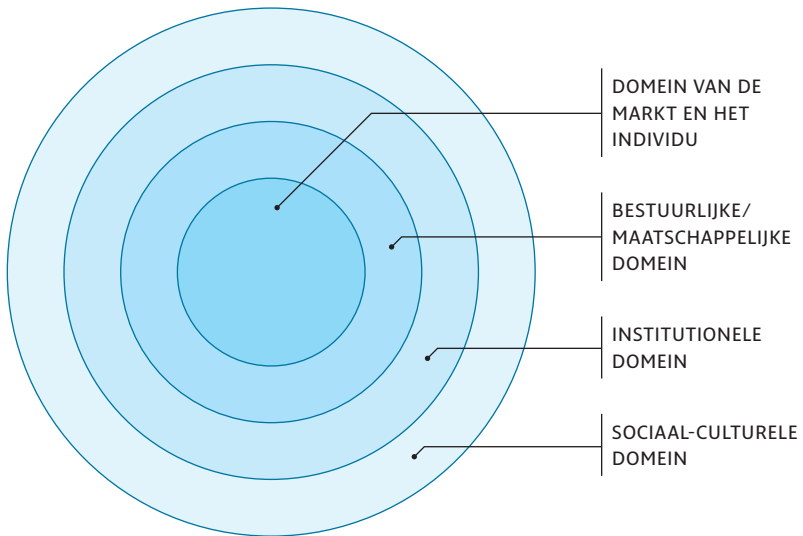


het Nederlandse poldermodel heeft ingebed als de impact hiervan op de prestaties van ondernemingen was echter nog steeds onduidelijk. Ondanks de nadelen is in nog geen vijftien jaar tijd ruim 60 procent van de Nederlandse bedrijven overgestapt op dit Anglo-Amerikaanse model. Maar nu blijkt dat dit wellicht niet de handigste beslissing was. Want volgens Bezemer heeft een aandeelhouderswaardeoriëntatie in de Nederlandse poldercontext juist een negatieve invloed op de financiële prestaties van een bedrijf. En dat impliceert dat bedrijven erg voorzichtig moeten zijn met het aannemen en verspreiden van de corporate governance opvattingen die niet stroken met de gangbare logica in hun nationale context.

Volgens Bezemer is deze stijging van de focus op aandeelhouderswaarde niet alleen toe te schrijven aan de toegenomen noodzaak om symbolisch aan de verwachtingspatronen van aandeelhouders tegemoet te komen. Top honderd beursgenoteerde ondernemingen die in hun jaarverslag een aandeelhouderswaardeoriëntatie onderschrijven, maken ook daadwerkelijk meer gebruik van optieregelingen, inkoopprogramma's voor eigen aandelen en technieken voor het creëren van economische waarde. De belangrijkste stimulators van deze ontwikkeling zijn volgens Bezemer met name twee groepen invloedrijke aandeelhouders. Top honderd beursgenoteerde ondernemingen met grote aandeelhouders met een financiële achtergrond (bijvoorbeeld banken, participatiemaatschappijen en hedgefondsen) of een Anglo-Amerikaanse nationaliteit zijn eerder geneigd aandeelhouderswaarde in hun jaarverslag te benadrukken dan andere bedrijven. Een belangrijke maatschappelijke vraag die zich nu aandient, is in hoeverre de huidige financiële crisis een kentering teweeg zal brengen in deze ontwikkeling. Hoewel de populariteit van aandeelhouderswaardeoriëntatie aan het begin van het decennium – rond de val van de beurskoersen en verschillende corporate governance schandalen, zoals Enron en Ahold – een kleine, tijdelijke deuk opliep, bleek de toename ervan in Nederland vrij robuust. Of dit nu opnieuw het geval is, zal de toekomst uitwijzen.

*Bron: Management Team, 17 maart 2010*

Wij vragen aandacht voor Europese organisaties. Organisaties waarin vakmanschap, verbinding en vertrouwen centraal staan en die niet primair worden gedomineerd door planning-en-controlcycli en wantrouwen. Het is moeilijk om organisaties buiten hun maatschappelijke context te zien. Ze staan voortdurend in wisselwerking met deze maatschappijen en passen zich daaraan aan. Om vat te krijgen op het onderwerp, schetsen we in dit hoofdstuk allereerst een beeld van beide maatschappijen. We maken hierbij gebruik van het analytische denkconstruct van Oliver Williamson. Williamson onderscheidt binnen de maatschappij vier domeinen (zie figuur 1.1). Het geheel vormt onze maatschappij.



FIGUUR 1.1 HET MODEL VAN WILLIAMSON

Het eerste domein is het sociaal-culturele domein. Dit omvat de maatschappelijke normen en waarden (het collectieve waardesysteem), de tradities en de gebruiken die een gemeenschap tot een gemeenschap maken. Deze normen en waarden hebben vaak een religieuze oorsprong en zijn diep in een samenleving geworteld. Het is bij uitstek het onderzoeksterrein van sociale wetenschappers en historici. Het is ook het niveau dat diep verankerd zit in de individuele mens en dat zich daardoor maar langzaam laat veranderen. Zo kent Amerika geen rotondes in het verkeer, maar wel kruisingen met de voorrangregel: wie het eerst komt, wie het eerst maalt. Dat begrijpt daar iedereen. Deze waarden en normen werken sterk door in de andere niveaus van het model.

Het tweede domein is het institutionele domein, dat van de belangrijke instituties die als basis van de maatschappij kunnen worden gezien. Denk bijvoorbeeld aan de rechterlijke macht en wet- en regelgeving. In dit institutionele domein komen de formele regels tot stand: de regels en restricties voor het politieke, economische en sociale spel. Deze formele regels zijn resultaten van de wetgeving en uitspraken van de rechterlijke macht en vormen de 'ruggengraat van een samenleving'. Zonder deze formele regels zou er sprake zijn van anarchie en kan een gezonde samenleving niet functioneren. Voor een Amerikaan als Williamson betreft het vooral regels op het terrein van eigendomsverhoudingen en veel minder de sociale regels die Europese samenlevingen daarnaast kenmerken. In de loop der tijd zullen de formele regels zich (moeten) aanpassen aan de dominante waarden en normen uit het sociaal-culturele domein. Zo veranderen ze bijvoorbeeld door crisissituaties, revoluties, rampen of andere radicale gebeurtenissen. Wanneer deze ontwikkelingen niet tijdig door bestuurders worden herkend en worden omgezet in wetten of regels, zal er steeds meer spanning ontstaan tussen de maatschappelijke realiteit en de formele regels. Structurele veranderingen op dit institutionele niveau vergen decennia. Een mooi voorbeeld herkennen we in het downloaden van muziekbestanden. We doen het allang, en de wetgeving loopt er hijgend achteraan.

Het derde domein in het model vormt het bestuurlijke/maatschappelijke domein. Dit niveau bepaalt het feitelijke (economische) spel dat in een samenleving wordt gespeeld. Binnen de ruimte van de formele regels bepalen bestuurlijke structuren hoe publiekprivate, privaatspublieke en business-to-businessrelaties zich tot elkaar verhouden. Vanuit zijn Amerikaanse optiek benadrukt Williamson hier het belang van contractuele verplichtingen tussen partijen. In de Verenigde Staten zijn de belangrijkste actoren binnen dit domein de overheid en een beperkt aantal semipublieke organisaties. Hun onderlinge verhoudingen zijn over het algemeen helder, net als hun rol in het geheel. Ze dienen vooral te zorgen voor een *level playing field*, waarbinnen de markt optimaal tot zijn recht kan komen. In Nederland is dit niveau een stuk troebeler: naast de overheid hebben zich op dit maatschappelijke middenveld vele semipublieke organisaties, koepelorganisaties en instanties met onduidelijke bevoegdheden genesteld, hetgeen niet bijdraagt aan de transparantie van dit domein, maar wel aan het vinden van haalbare, bediscussieerbare oplossingen. Hier komt vermoedelijk het woord ‘polderen’ vandaan. Een woord dat je in de literatuur over het Europese model nergens tegenkomt.

Het vierde domein in het model van Williamson heeft betrekking op het domein van de markt, met daarbinnen individuen en ondernemingen. Binnen de grenzen van het institutionele en bestuurlijke/maatschappelijke niveau zullen ondernemingen proberen in te spelen op de wensen van de markt. We beschouwen dit domein als het voornaamste onderwerp van dit boek. Op dit niveau spelen ‘organisatieprincipes’ een centrale rol: de bedrijfsmatige en bedrijfseconomische principes op basis waarvan organisaties worden ingericht, aangestuurd, onderling samenwerken, concurreren, enzovoort.

De wijze waarop organisaties worden ingericht, kan dus niet los worden gezien van de maatschappelijke context. Amerikanen kennen bijvoorbeeld het begrip solidariteit niet of nauwelijks en hebben vermoedelijk daardoor ook geen coöperatieve structuren (tenzij

door Nederlandse immigranten daar opgericht). Deze context geeft de formele en informele kaders aan voor organisaties en werkt daar voortdurend in door. Daarnaast heeft deze context ook effect op het 'mentale model' van managers en de opvattingen van medewerkers. Is de oriëntatie voornamelijk Europees of voornamelijk Anglo-Amerikaans: dat bepaalt voor een belangrijk deel de wijze waarop organisaties worden ingericht en aangestuurd. Spanningen ontstaan als de inrichting of aansturing afwijkt van datgene wat binnen de maatschappij of de organisatie als passend wordt ervaren. Denk bijvoorbeeld aan de weerstanden die bestaan tegen Anglo-Amerikaanse investeringsfondsen met hun politiek van het opkopen van bedrijven, zelfs kindercrèches, om ze daarna te slopen (lees: van hun 'assets' te ontdoen) en door te verkopen. Het zijn de roofriders van de vrije markt. Het verklaart ook het breed gedragen ongenoegen over Anglo-Amerikaanse managementopvattingen binnen bijvoorbeeld de zorg en het onderwijs. Neem bijvoorbeeld Univé. Univé is een coöperatieve vereniging die zonder winstoogmerk werkt, dus haar klanten zijn tevens haar leden. Die leden staan dan ook centraal, niet het streven naar winst. Maar nu verkoopt Univé ook verzekeringen als ZEKUR (een jongerenverzekering), waarbij juist individualiteit centraal staat: de klant betaalt alleen voor wat hij zelf nodig heeft. Een Anglo-Amerikaans product in een Europese context. Zo kan het gaan. De vraag is of de top van Univé deze innerlijke inconsistentie ziet. Voer voor de bruggenbouwers onder ons: is het een brug of is het inconsistent gedrag?

Wat zijn nu de verschillen tussen Europees en Anglo-Amerikaans denken binnen de verschillende domeinen? In de volgende paragrafen zullen we het Europese model vergelijken met het Anglo-Amerikaanse model, aan de hand van de volgende thema's: waarden en normen, instituties en formele regels en bestuur en maatschappij.

## 1.2 WAARDEN EN NORMEN

Laten we allereerst kijken naar de waarden en normen die ons binden. Veel van onze waarden en normen zijn niet geëxpliciteerd. Het zijn intrinsieke waarden en normen, die bij alle betrokkenen zijn geïnternaliseerd. Dat is een sterk maar tegelijk ook een zwak punt, omdat deze waarden en normen zich, als ze ter discussie worden gesteld, niet altijd even makkelijk onder woorden laten brengen. Centraal binnen onze Europese waarden en normen staat het streven naar gemeenschappelijkheid en collectiviteit. Nederland is, net als andere landen in Europa, nu eenmaal geen maatschappij waar het individu ten koste van de collectiviteit, het grotere geheel, centraal staat. Ondanks het benadrukken van de individualisering in onze maatschappij, zijn de begrippen gemeenschappelijkheid en collectiviteit uiterst levend. Discussies zoals in de Verenigde Staten, over de vraag of het al dan niet invoeren van een collectieve ziektekostenverzekering in strijd is met de uitgangspunten van de Amerikaanse maatschappij (of zelfs de grondwet), staan ver van ons af. Politieke kleur maakt hierbij niets uit.

Daarnaast speelt er ook nog iets anders, en wel de afweging tussen wat Max Weber de waarderationaliteit en de doelrationaliteit noemt. Weber schetste in 1904 met vooruitziende blik de tegenstelling tussen de doelrationaliteit (meer omzet, meer winst, een grotere bonus) en de waarderationaliteit (de effecten van beslissingen op de organisatie, de medewerkers of de maatschappij). Weber leefde in een tijd waarin het kapitalisme ten koste van de zwakkeren in de maatschappij steeds dominant werd. Een te ver doorgevoerde doelrationaliteit zou in zijn ogen tot 'onttovering' van de wereld leiden, waarbij het geloof dat alles berekenbaar, beheersbaar en maakbaar is centraal staat. Met andere woorden: men creëert een ideaaltypische, niet bestaande *soll*-wereld. In deze onttoverde wereld zijn onzekerheden uitgebannen, en speelt het traditionele geloof geen rol meer. Maakbaarheid en planbaarheid, ook die van de

economie en de maatschappij, staan centraal. Efficiency en effectiviteit worden de trefwoorden in deze samenleving waar het uiteindelijke financiële nut allesbepalend is. We zien dit bij uitstek in de intensieve veeteelt: alle waardigheid van het dier is ingeruild voor nuttigheid. Ook in de zorg en het onderwijs is steeds meer sprake van intensieve cliënt-/patiënthouderij en leerlinghouderij. Maar u kent de beelden waarschijnlijk ook wel van fabrieken in China.

In het Europese model ligt de nadruk vooralsnog gelukkig nog steeds op de waarderationaliteit. Toch zien we dat de doelrationaliteit, gebaseerd op Anglo-Amerikaanse opvattingen, terrein aan het winnen is. Tot welke effecten een eenzijdige oriëntatie op de doelrationaliteit kan leiden, hebben we de afgelopen jaren in de bancaire wereld mogen zien. Ook begrippen als duurzaamheid en rentmeesterschap (oog hebben voor en investeren in de toekomst) zijn in het verlengde hiervan centrale begrippen binnen het Europese sociaal-culturele domein. Het lijkt echter alsof ze recent zijn uitgevonden in de Anglo-Amerikaanse context (bijvoorbeeld *cradle to cradle of people, planet, profit*). Wellicht dat we door ontwikkelingen op mondiaal niveau de portee van deze begrippen steeds beter zijn gaan doorzien, maar ze zijn in de afgelopen eeuwen altijd al leidend voor ons denken en handelen geweest. Dit geheel borgt ook de sociale cohesie die voor het Europese sociaal-culturele domein zo kenmerkend is. En last but not least: wij streven in Europa ontegenzeggelijk naar een betere wereld: we zijn er in ons denken en doen impliciet en expliciet op gericht om tot een voor iedereen bereikbare, collectief betere wereld te komen.

### A BETTER WORLD OR A BETTER RETURN?

In zijn autobiografie *The life and times of the thunderbolt kid* beschrijft Bill Bryson zijn jeugd. Hij hanteert daarbij een scherpe blik op de veranderingen die aan het einde van de jaren vijftig in Amerika plaatsvonden: 'According to the Gallup organization 1957 was the happiest year ever recorded in the history of the United States of America. I don't know that anyone has ever worked out why that largely uneventful year should have marked the giddy peak of American bliss, but I suspect it is more than coincidental that the very next year was the year that the New York Giants and the Brooklyn Dodgers dumped their hometown fans and moved to California. Goodness knows it was time for baseball to expand westwards – it was ridiculous to have teams cramped up in the old cities of the West and Midwest but not any in the newer Western states – but the owners of the Giants and the Dodgers weren't doing it for the good of baseball. They were doing it out of greed. We were entering a world where things were done because they offered a better return, not a better world.'

De invulling daarvan kan van persoon tot persoon verschillen, maar dit streven is een leidend element in onze Nederlandse en breder gedefinieerde Europese maatschappij. In het verlengde hiervan zijn bovenstaande waarden en normen in de nationale en Europese wetgeving neergelegd en vormen ze een onvervreembare basis van onze maatschappij. Deze *social embeddedness* is van belang. De indruk bestaat wel dat er in de afgelopen jaren, onder invloed van Anglo-Amerikaanse opvattingen, op dit terrein een verschuiving in waarden en normen heeft plaatsgevonden. Ook door het verlies van de traditionele zuilen is de sociale cohesie de afgelopen decennia onder druk komen te staan en zijn veel mensen hun waarden en normen aan het herdefiniëren. Dit zal op termijn tot verschuivingen binnen het sociaal-culturele domein leiden.



In de Amerikaanse maatschappij staat het individu centraal. Er bestaat naar Europese begrippen een beperkt gevoel voor gemeenschapszin. Kenmerkend zijn de weerstanden binnen brede lagen van de Amerikaanse bevolking tegen de door Barack Obama geïntroduceerde collectieve gezondheidsverzekering. Collectiviteit is immers een vreemd begrip in Amerika; ieder individu dient het voor zichzelf uit te zoeken. Collectiviteit, maar bijvoorbeeld ook de overheid, is 'de vijand'. De grootste vijanden, de belastingheffers, zitten in Washington. Het individu is verantwoordelijk voor zijn eigen succes, maar ook voor zijn falen. Iedere dakloze op straat zal naar zichzelf wijzen als er wordt gevraagd naar de reden van zijn daklozenbestaan. Duurzaamheid en rentmeesterschap zijn in de Anglo-Amerikaanse context ook weinig ontwikkelde begrippen. *The country of plenty* was altijd zeer genereus voor zijn bewoners, die ook mondiaal gezien weinig terughoudend waren en zijn in het gebruik van schaarse grondstoffen. Het is dan ook interessant om te zien hoe Al Gore, afkomstig uit het land dat de Kyoto-verdragen nooit heeft geratificeerd en ook in Kopenhagen uitblonk in het niet nemen dan wel blokkeren van beslissingen, zonder enige gêne de wereld rondtrekt om iedereen te vertellen over de gevaren van CO<sub>2</sub>, in plaats van dat hij zich op Amerika zelf richt, de absolute kampioen op het terrein van energieverpilling en CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Amerika is ook een land waar financiële parameters de maat van veel zaken vormen. De Amerikanen gaan ervan uit dat een *better return* voor het individu op termijn een *better world* voor iedereen zal opleveren. Onze voormalige premier Jan Peter Balkenende gaf er in de winter van 2010 een mooi staaltje van: 'Als iedereen nu zijn eigen stoepje even schoonveegt'. Maar het probleem is dan: waar blijft mijn vuil? Wie ruimt dat op? In een groot land als Amerika was het zorgen voor de toekomst tot voor kort nooit nodig. Je trok net als Buffalo Bill gewoon verder als je de boel had geplunderd. Later kwam Buffalo Bill tot inkeer en ging hij als activist de Indianen en bizona's beschermen, geheel in lijn met de uitspraak van Winston Churchill aan het eind van dit hoofdstuk.

### 1.3 INSTITUTIES EN FORMELE REGELS

Bij het institutionele domein willen we wat langer stilstaan. We hebben het hier in feite over de verschillende rechtssystemen, die op allerlei wijzen doorwerken in de maatschappij. Allereerst kunnen we constateren dat, althans in onze ogen, Europa gezegend is met een stevig rechtssysteem. De basis van dit systeem is gelegd door de Romeinen, die dit nodig hadden om binnen hun rijk een stabiel bestuurs- en handelssysteem op te bouwen. Deze basis is in Nederland en in andere Europese landen in latere eeuwen verder uitgewerkt, met name door de Fransen aan het begin van de negentiende eeuw en de Duitsers in de Tweede Wereldoorlog. Europa heeft in het verlengde hiervan een zogenaamd *civil law*-systeem, met een deductief karakter. Hieronder verstaan we het volgende: in een deductief *civil law*-systeem toetst de rechterlijke macht het individuele geval aan de wet. Nieuwe inzichten op basis van deze toetsing leveren jurisprudentie op, die uiteindelijk kan leiden tot aanpassingen in de wet. Dit levert een voor iedereen duidelijke en transparante basis op voor allerlei relaties binnen de samenleving. Door deze gemeenschappelijke en goed doorleefde juridische basis kunnen relaties binnen Europa worden aangegaan op basis van vertrouwen. Veel handelen binnen dit rechtssysteem is bovendien te typeren als *principle based*, gebaseerd op gemeenschappelijke principes die niet verder hoeven te worden omschreven. We denken hierbij aan begrippen als te goeder trouw, redelijk en billijk, een goed huisvader, goed koopmanschap en goed huurderschap. Deze begrippen zijn binnen het systeem goed uitgekristalliseerd en regelen impliciet allerlei zaken. Voor een Amerikaan zijn dit vage begrippen die niet SMART zijn geformuleerd. Vanuit Europees perspectief gaat men ook relaties aan voor een langere tijd, waarbij beide partijen gelijkwaardig zijn. Een overleg- in plaats van een vechtrelatie. Dit principe van de reciprociteit, de wederkerigheid, is een steeds terugkerend element in Europese relaties. Een veehandelaar kwam tot voor kort iedere dag de inkoper van de slachterij op de veemarkt tegen. Als je elkaar iedere dag ziet en voelt (hand-

jeklap), ben je tot elkaar veroordeeld om uiteindelijk samen goede zaken te doen. Je hebt er groot belang bij dat ook die ander overleeft. De ander 'plunderen' is een niet begrepen eigenbelang. Daar kunnen nog veel inkoopers van leren. Maar dat weet je pas als je erin bent 'gegroeid'. Je belazert elkaar niet, ieder individu is immers een deel van het grotere geheel. Ik ben omdat wij zijn: de basis van een gemeenschap. We moeten niet vergeten dat het continentale stelsel in het verleden al heeft bewezen bij uitstek geschikt te zijn om de grote, complexe samenlevingen van het Romeinse Rijk en Europa, met alle daarbij horende internationale handelsstromen, te accommoderen.

Op het terrein van het rechtssysteem bestaan fundamentele verschillen tussen Europa enerzijds en de Verenigde Staten en Groot-Brittannië anderzijds. Deze laatste kennen in tegenstelling tot Europa een *common law*-systeem, voortbouwend op het Keltische natuurrecht. Dit is op zich geen systeem waarin voor alle onderwerpen algemene regels te vinden zijn. Het is een open systeem met een sterk inductief karakter: de wet- en regelgeving is weinig ontwikkeld, de casuïstiek is leidend en kan telkens anders uitpakken. Elke nieuwe procedure kan, mits in de rechtszaal goed onderbouwd, tot geheel onverwachte, nieuwe rechterlijke uitspraken leiden. Hoewel er inmiddels op deelterreinen afzonderlijke wetten zijn ingevoerd, wordt een aantal cruciale onderwerpen, zoals het contractenrecht en het leerstuk van de onrechtmatige daad, niet door wetgeving geregeld. Men kan en moet hier dus zelf invulling aan geven, en juist dit leidt tot zeer uitgebreide, voor ieder geval unieke contracten. Alles wat niet geregeld is, geeft ruimte aan eigen interpretaties en dus ook aan disputen en conflicten. Een en ander leidt tot uitgebreide contracten met veel regels (*rule based*), waarbij belangrijke nuancerende elementen uit de *civil law* ontbreken en alles onderwerp van disputen en conflicten tussen partijen kan worden. Dit leidt tot wantrouwen en onzekerheden in relaties. Als men vervolgens hiaten in de wet of in gedrag ontdekt, dan formuleert men vaak zo veel extra regels, dat hiermee elke vorm van flexibiliteit verdwijnt.

Een voorbeeld hiervan is de Sarbanes-Oxley-wetgeving naar aanleiding van onder andere het Enron-schandaal, die heeft geleid tot een ongekende bureaucratisering in beursgenoteerde bedrijven die per kwartaal verplicht zijn gedetailleerde rapportages over de betrouwbaarheid van hun gegevens aan te leveren (controle van de controle). Probleem is dat de waarden en normen van de betrokkenen hier niet door veranderen. Men zal juist proberen de regels te omzeilen.

### **ENRON EN SARBANES-OXLEY**

Enron was in de jaren tachtig een Amerikaans energiebedrijf dat vooral gas leverde. Begin jaren negentig ging het bedrijf zich toeleggen op handel: de kernactiviteiten verschoven van gaslevering naar het kopen en verkopen van leveringscontracten op de termijnmarkt. In korte tijd investeerde Enron ook miljarden in water, telecommunicatie, metaal, chemie, internet, verzekeringen en andere producten en diensten. Het bedrijf werd hét grote voorbeeld voor iedereen die meende dat in de 'nieuwe economie' snel veel geld viel te verdienen. Maar Enron gaf meer uit dan er binnenkwam, en hield verliezen uit de boeken door schimmige constructies met honderden dochterondernemingen. Toen het bedrijf uiteindelijk over de kop ging, bleek dat managers miljoenen in hun zak hadden gestopt, dat accountants bewijsmateriaal hadden vernietigd, dat het bedrijf de verkiezingscampagnes van vrijwel alle presidentskandidaten, zowel democraten als republikeinen, had gefinancierd en dat er bijna duizend dochterondernemingen waren opgezet om de belasting te ontduiken en de boekhouding op te fleuren. Na onderzoek door de Amerikaanse financiële controlecommissie werd niet alleen duidelijk dat het bedrijf zijn winsten lange tijd fors had overdreven, maar ook dat Enron 20 miljard dollar in het rood stond. Eind 2001 was de energiereus failliet en stonden 21.000 werknemers op straat. Ze konden naar hun salaris en hun pensioen fluiten. In januari 2002 werd een strafrechtelijk onderzoek ingesteld naar de praktijken van Enron, nam de directie ontslag en pleegde een ex-topman zelfmoord.

Dit schandaal is een goed voorbeeld van de Anglo-Amerikaanse opvattingen over zakendoen en snel geld verdienen met virtuele producten/diensten. De Anglo-Amerikaanse banken zouden een en ander een aantal jaren later nog eens dunnetjes overdoen, met als gevolg een wereldwijde recessie. Beide voorbeelden illustreren hoe Anglo-Amerikaanse waarden en normen door kunnen werken in organisaties en individuen, en welke schade ze burgers, economieën en de wereld in zijn algemeenheid kunnen toebrengen. Wat dit betreft kent het kapitalisme nog dezelfde jungleachtige trekjes als van voor de Tweede Wereldoorlog. De Enron-affaire was een van de aanleidingen tot wereldwijd verhoogde aandacht voor corporate governance (managers en toezichthouders moesten afleren om alleen maar de mazen van de wet en de moraliteit op te zoeken), en indirect de oorzaak van een verscherpte wetgeving op dit vlak, onder meer via de Sarbanes-Oxley-wet.

Het inductieve rechtssysteem van de Anglo-Amerikaanse wereld geeft organisaties die relaties met elkaar willen aangaan niet op voorhand al een juridische basis waarop ze kunnen vertrouwen. Integendeel, onzekerheid regeert en men zal zelf voor een juridische basis moeten zorgen. Afgezien van het feit dat wantrouwen kenmerkend is voor deze grondhouding, leidt dit tot hogere kosten tussen partijen die willen samenwerken. Relaties zullen starten vanuit een sfeer van wantrouwen en moeten eindeloos op papier worden gezet om (schijn)zekerheid te krijgen. Contracten van tienduizenden pagina's zijn geen uitzondering. Onzekerheid over (de afloop van) juridische procedures heeft tot effect dat menig (kleiner) Europees bedrijf liever niet actief wil zijn in de Verenigde Staten.

Een interessante vraag is of, en in welke mate, het Anglo-Amerikaanse rechtssysteem kan omgaan met de steeds grotere dynamiek in de wereld en rechtszekerheid voor alle partijen in allerlei situaties

kan bieden. Hoe dynamischer de wereld, hoe complexer relaties zullen worden en hoe minder de realiteit zich laat vangen in omvangrijke contracten. Met andere woorden: wantrouwen via papier regelen kent zijn grenzen, zowel in kosten voor juristen en het eindeloze gedoe dat kan ontstaan als in gevolgen voor de relatie. Overigens is er nog een interessant punt, waar wij gelukkig weinig mee te maken hebben. De Verenigde Staten bestaan uit vijftig staten die niets willen weten van centrale aansturing op het terrein van wetgeving. Zij zijn dus een stuk minder verenigd dan wij altijd denken. Dit houdt in dat de staten op alle juridische terreinen volledig van elkaar verschillen. Er worden trouwens ook geen pogingen gedaan om een en ander beter op elkaar af te stemmen. Europa is wat dit betreft al veel verder, en plukt daar nu op allerlei terreinen de vruchten al van.

Twee punten zijn voor ons verdere verhaal van belang. In een *common law*-systeem leeft men van case naar case. Er worden geen lijnen getrokken tussen de verschillende cases en er ontstaat niet een groter geheel dat als toetsingskader kan dienen. Verbeteren en leren is in een dergelijk systeem niet echt aan de orde en evolueren van het systeem zal altijd problematisch zijn. In een *civil law*-systeem wordt voortdurend geleerd. Interessante cases leiden tot jurisprudentie en jurisprudentie leidt uiteindelijk tot het aanpassen van een systeem. Hier wordt dus voortdurend informatie gedeeld en geleerd. Het systeem evolueert ook en past zich aan aan nieuwe situaties. Aangezien het rechterlijke systeem een van de oudste systemen is die er bestaan, gaan wij ervan uit dat de opzet en werkwijze doorwerken op allerlei maatschappelijke terreinen en ook op het terrein van management en organisatie. Dit kan veel verklaren over de opzet en inrichting van Anglo-Amerikaanse en Europese organisaties. Een ander punt is dat we *rule based* versus *principle based* werken en denken ook tegenkomen bij de onderwerpen management en organisatie en planning en control. Een en ander geeft duidelijk aan welke diepgaande verschillen er bestaan in de denkwereld van Amerikanen en Europeanen.

## 1.4 BESTUUR EN MAATSCHAPPIJ

Onze maatschappij is gebouwd op samenleven en samenwerken. Alhoewel samenwerking in de Lage Landen bij de zee gezien de geografische ligging eeuwenlang een noodzaak was, heeft het Europa in de vorige eeuw twee wereldoorlogen gekost om de noodzaak tot samenwerken op supranationaal niveau te onderkennen. Dit laat onverlet dat de individuele landen al eerder verschillende vormen van samenleven en samenwerken hadden ontwikkeld. Samenleven en samenwerken zijn diep verankerd in de Nederlandse samenleving en onderlinge verschillen worden opgelost door te onderhandelen. Daarnaast is onze maatschappij gericht op het verdelen van rekenen. Individueel kunnen we met elkaar van mening verschillen hoever we hierin willen gaan, maar duidelijk is dat dit een van de kernwaarden is van onze samenleving. Dit komt ook tot uiting in onze opvattingen over het verdelen van de rekenen van (private) ondernemingen. We huldigen duidelijk de visie dat alle stakeholders (aandeelhouders, medewerkers, de maatschappij) in meer of mindere mate bij de rekenen moeten worden betrokken. Fiscale herverdeling door de overheid is daarbij een belangrijk instrument om tot een rechtvaardige inkomensverdeling te komen. Daarnaast rekenen Europese bedrijven hun rendement niet alleen uit aan aandeelhouders, maar ook aan hun medewerkers, in de vorm van opleidingen, ziektekostenpremies, WAO-premies en pensioenpremies. We hebben het dan over bijna 30 procent extra rendement. Als dit wordt opgeteld bij de *shareholder returns*, dan liggen de rendementen bij Europese bedrijven aanmerkelijk hoger dan bij Anglo-Amerikaanse bedrijven. Een en ander kan ook als een bewijs worden gezien voor het feit dat de factoren arbeid en kapitaal in Europa een effectieve wijze hebben gevonden om samen te leven.

Een belangrijk verschil met de Anglo-Amerikaanse invulling van het model is, zoals we zullen zien, de rol die allerlei instanties en organisaties binnen het Europese model bij het tot stand komen van

formele en informele regelgeving spelen. Formeel en informeel overleg met alle stakeholders is binnen het Europese model gebruikelijk. Dat maakt de besluitvorming binnen dit ‘maatschappelijke middenveld’ uiterst ondoorzichtig en leidt in vergelijking met Anglo-Amerikaanse landen tot aanzienlijke maatschappelijke meerkosten. Te denken valt aan de kosten van alle koepelorganisaties, raden, semi-publieke organisaties, instituten, enzovoort. Het maatschappelijke middenveld is in feite een aparte bedrijfstak geworden, waarin vele miljarden omgaan en dat leidt tot kostenverhogingen voor ondernemingen. Hierbij is het Anglo-Amerikaanse model met zijn geringe (semi)overheidsinvloed zeer duidelijk in het voordeel.

Gegeven de voorgaande analyse zijn de verschillen tussen Anglo-Amerikaanse en Europese systemen op het gebied van bestuur significant, met name op het terrein van sociale en sociaal-maatschappelijke opvattingen. Zonder wetten of regels zullen Anglo-Amerikaanse bedrijven niets doen aan maatschappelijke issues als duurzaamheid, klimaatbeheersing, armoedebestrijding, enzovoort. Ook op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen is het besturingsconcept dus *rule based*. In de beleving van Robert Reich, minister van Arbeid onder president Bill Clinton, is het motief van Anglo-Amerikaanse ondernemingen die actief zijn op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral gericht op public relations. Het Anglo-Amerikaanse *people, planet, profit*-concept (lees: de ons bekende collectiviteit en het ons bekende rentmeesterschap) laat zien dat de Amerikanen in staat zijn om de evident zwakke onderdelen van hun systeem te verkopen als unieke Anglo-Amerikaanse inzichten en nieuwe concepten. Ze schuwen daarbij niet om net als bijvoorbeeld Al Gore vanuit een vorm van morele superioriteit de wereld op dit terrein de les te lezen. Ook in Nederland zijn er aanhangers van *people, planet, profit* te vinden: het zijn naar ons idee ondernemers die het contact met de maatschappij hebben verloren en dit concept nodig hebben om zichzelf maatschappelijke legitimiteit te verschaffen.



## DE WINTERBANDEN VAN CONNEXION

Ook in Nederland rukt het Anglo-Amerikaanse denken op, met name bij grote bedrijven die al dan niet uit fusies zijn ontstaan. Een goed voorbeeld hiervan is Connexion. Tijdens de strenge winter van 2009/2010 slipte een van de busjes van deze organisatie op een viaduct, viel van het talud af en kwam op de weg eronder neer. Op wonderbaarlijke wijze raakten de inzittenden niet gewond. Politieonderzoek wees uit dat het busje met zomerbanden reed in plaats van, wat men van een verantwoord ondernemer had mogen verwachten, winterbanden. De woordvoerder van Connexion verklaarde desgevraagd dat in het contract met de gemeente de clausule 'winterbanden' niet was opgenomen. Hoewel de chauffeurs zich al enkele weken over gladde wegen moesten begeven, had men dus toch de zomerbanden laten zitten. Een goed staaltje van Anglo-Amerikaans maatschappelijk ondernemen. We treffen hier een gevaarlijk mengsel van *rule based* denken en doelrationaliteit aan, van een organisatie die schijnbaar het zicht op haar maatschappelijke verantwoordelijkheden als vervoerder heeft verloren. Binnen de Europese context geldt nog altijd het principe dat een 'goed vervoerder' bepaalde verplichtingen heeft, zoals busjes met winterbanden tijdens gladde perioden. Als er mensen gewond waren geraakt, en zij of het Openbaar Ministerie een procedure hadden aangespannen, zou geen rechter ook maar een spaan heel hebben gelaten van het verweer van Connexion. Het zou ons overigens niets verbazen als in de directiekamer van deze organisatie een certificaat van maatschappelijk verantwoord ondernemen hangt. In de parallelle wereld van het Anglo-Amerikaanse management laat het met de mond belijden van zaken zich moeiteloos combineren met het verzaken van de plichten. Ook weer voer voor bruggenbouwers.

De Amerikaanse maatschappij kent bij uitstek ook een hoog maakbaarheidsideaal. De Amerikanen zijn in dat opzicht ware kinderen van de Verlichting. Ze zijn sterk positivistisch en reductionistisch

ingesteld en gaan ervan uit dat de werkelijkheid kan worden doorgrond en beheerst als alles wordt geanalyseerd. In organisaties leidt dit tot de bekende Anglo-Amerikaanse planning-en-controlcyclus met – in de woorden van Mathieu Weggeman – het spreadsheetmanagement. Amerikanen leven in het verlengde hiervan vaak in een *soll*-wereld, die op gespannen voet staat met de realiteit, de *ist*-wereld. Hoever *ist* en *soll* uit elkaar kunnen liggen, blijkt bijvoorbeeld uit de Vietnamoorlog, maar bijvoorbeeld ook uit de Amerikaanse pogingen om democratie te exporteren naar landen in het Midden-Oosten. We zullen hier later nog op terugkomen.

Wantrouwen en onzekerheden domineren het Anglo-Amerikaanse denken op zakelijk terrein. Dit werkt door in samenwerkingsrelaties waar juridificering en wantrouwen negatieve invloed hebben op de onderlinge relaties en kosten. Maar waardoor is dat wantrouwen ontstaan? In de driedelige documentaire *The trap* uit 2007 schetst de gelauwerde documentarist Adam Curtis een intrigerend beeld van de mogelijke oorzaken. De documentaire is opgebouwd uit drie delen: *F\*ck you buddy*, *The lonely robot* en *We will force you to be free*. In het eerste deel onderzoekt Curtis de opkomst van de *game theory* tijdens de Koude Oorlog en de wijze waarop mathematische modellen voor menselijk gedrag in eerste instantie werden toegepast op besluitvorming in oorlogssituaties, maar later een plaats veroverden in het (bedrijfs)economische denken.

## DE BRITSE OVERHEID ALS SUPERNANNY

De Britse overheid wantrouwt haar burgers meer en meer. Wie met zijn kind naar een speeltuin of sportclub wil, moet eerst worden gescreend. Het verplichte antecedentenonderzoek is ingegeven door de moord op twee meisjes in 2002 door een man die onvoldoende was gescreend. Het heeft grote praktische consequenties. Een ouder die achter de bar van een clubhuis staat of zijn kind met andere kin-

deren naar een sportwedstrijd rijdt, mag dat alleen doen als hij is gecontroleerd. Een tijdrovende en kostbare procedure, die 64 pond per persoon kost. Veel clubs en organisaties die van vrijwilligers afhankelijk zijn, dreigen hierdoor in moeilijkheden te komen. Voor alle controles is er een nieuwe onafhankelijke beveiligingsautoriteit opgericht, die als uitgangspunt heeft dat iedereen verdacht is tot het tegendeel is bewezen. Schrijvers als Philip Pullman en Antony Horowitz, die vaak leerlingen uit eigen werk voorlezen, hebben laten weten dat zij uit protest geen scholen meer zullen bezoeken. Hoe vreemd de nieuwe regelgeving kan uitpakken, blijkt uit het volgende voorbeeld. Een vader die zijn twaalfjarige zoon kwam afhalen na een sportevenement in een naburig dorp, bood aan de enig ander overgebleven jongen mee te nemen, omdat zijn moeder – een goede bekende – was verhinderd. De lokale jeugdwerker verklaarde dat dit tegen de regels was. Maar ook zij kon de jongen niet thuisbrengen, waardoor hij gedwongen was om drie kilometer door de regen naar huis te lopen. Met alle risico's van dien. Maar niet alleen de staat is wantrouwend. Terwijl twee generaties geleden 90 procent van de kinderen nog geregeld buiten speelde, is dat nu minder dan de helft. Te gevaarlijk, vinden de ouders. Er kan zomaar een pedofiel langskomen of een wilde chauffeur. Anthony Seldon, hoofd van de particuliere school Wellington College en auteur van het boek *Trust* (jawell!), stelt dat 'bange ouders bange kinderen voortbrengen. Als het om kinderen gaat, is het evenwicht te ver doorgeslagen naar de veronderstelling dat wantrouwen op zijn plaats is.'

*Bron: NRC Next, 26 november 2009*

Adam Curtis volgt de ontwikkeling van de *game theory* met speciale aandacht voor het werk van John Nash, die in de vijftiger en zestiger jaren een centrale rol speelde bij toepassingsmogelijkheden van de *game theory* op het terrein van nucleaire afschrikking. De *game the-*

ory speelde voort op theorieën die ontwikkeld waren voor kaartspellen zoals poker. Nash geloofde dat alle mensen van nature achterdochtige en zelfzuchtige wezens zijn, die alleen maar zijn gericht op het verbeteren van hun eigen positie ten koste van die van anderen. Op basis van deze premisse construeerde Nash logisch consistente en mathematisch verifieerbare modellen over menselijk gedrag in spel- en onderhandelingsituaties. Hij kreeg hier in 1994 de Nobelprijs voor de economie voor. De door hem ontwikkelde systeemspellen gaven zijn opvattingen over menselijk gedrag goed weer. Een daarvan noemde hij *Fuck you buddy* (later uitgegeven onder de naam *So long sucker*), waarin je het spel alleen kon winnen als je je spelpartner verraadde. De spellen waren intern consistent en werkten correct zolang alle spelers zich aan de basisregels hielden dat ze uit waren op eigen gewin en hun medespelers probeerden onderuit te halen. Toen de analisten van RAND Corporation, de denktank van de Amerikaanse overheid, deze spellen uitprobeerden op hun eigen secretariaatmedewerkers, bleken deze er juist voor te kiezen elkaar niet te verraden, maar zich in te spannen om samen te werken. Dit stelde, in de ogen van Nash en de RAND-analisten, niet de opzet van de spellen ter discussie, maar bewees dat de medewerkers niet te vertrouwen waren. *So long sucker!*

Wat toentertijd nog niet bekend was, was dat de in militaire en politieke kringen zeer invloedrijke Nash aan paranoïde schizofrenie leed. Als een resultante daarvan bekeek hij iedereen in zijn omgeving, inclusief zijn collega's, met grote achterdocht. Hij was ervan overtuigd dat zij onderdeel waren van een samenzwering tegen hem. Het was deze pathologische kijk op de werkelijkheid die leidde tot zijn geloof in de zelfzuchtigheid en het egoïsme van de mens en de gedachte dat de mensheid als groep mathematisch voorspelbaar gedrag vertoonde. De door Nash ontwikkelde *game theory* heeft grote effecten gehad op de politiek en op het bestuurlijke denken, en heeft de Amerikaanse nucleaire strategie gedurende de Koude Oorlog mede inhoud en vorm gegeven. Omdat er geen nucleaire

oorlog losbrak, werd algemeen aangenomen dat de *game theory* had gewerkt en dat de premisse dat ieder mens zelfzuchtig is ten koste van anderen valide was.

### GOOD MORNING VIETNAM!

RAND heeft een naam hoog te houden op het terrein van militaire scenario's en daaraan gekoppelde modellen. Zo werd de Vietnamoorlog voor een belangrijk deel gevochten aan de hand van haar mathematische modellen. Probleem was alleen dat deze modellen weinig relatie hadden met de werkelijkheid: *ist* en *soñ* lagen ver uit elkaar, zoals elke keer weer bleek uit de persconferenties. Amerikaanse woordvoerders verklaarden dat de targets uit een offensief waren gehaald (lees: het geplande aantal bommen was gegooïd), maar in werkelijkheid had de Vietcong zijn positie versterkt. Het begon pas echt uit de hand te lopen toen individuele compagnieën in het kader van een steeds fijnmazigere planning ook eigen targets kregen opgedragen: om hun *body count* te halen, begonnen compagnieën ook burgers te beschieten. Elke boer kon immers een guerrillastrijder zijn ...

Curtis gaat ook in op de Britse psychiater en onderzoeker Ronald Laing. Laings ervaringen in de psychiatrie leidden tot het modelleren van interacties van gezinnen op basis van de *game theory*. Zijn conclusie was dat mensen in gezinssituaties, maar ook daarbuiten, inherent egoïstisch zijn, dat ze uit zijn op het eigen voordeel ten koste van de ander en dat ze tijdens hun sociale interacties voortdurend bezig zijn met het optimaliseren van hun strategische positie. Al deze theorieën onderbouwden de modellen van economen als Friedrich von Hayek. Zijn model liet geen ruimte voor medegevoel en mededogen, maar ging ervan uit dat de mens alleen zijn eigen belangen nastreeft. Een andere toonaangevende econoom uit

die periode, James Buchanan, ontkende het bestaan van zoiets als het ‘publieke belang’ dat ambtenaren zouden nastreven. Hij stelde dat je niet moet uitgaan van de integriteit van ambtenaren en dat het publieke belang niet meer is dan het gecombineerde eigenbelang van overheidsambtenaren. Dit wantrouwen tegenover de overheid en overheidsdienaren viel in de zeventiger jaren in Europa op vruchtbare aarde en zou in Groot-Brittannië, maar ook daarbuiten, leiden tot overheidsorganisaties die voortdurend verantwoording aan de burgers moesten afleggen. Buchanan vond ook dat organisaties managers in dienst moeten hebben die alleen door geld worden gedreven. Hij omschreef medewerkers die niet alleen door geld maar ook door andere factoren worden gemotiveerd, zoals arbeidsatisfactie of zinvol werk voor de maatschappij, als *zealots*. Ook dit zijn treffende voorbeelden van de tegenstelling tussen de eerder beschreven doelrationaliteit en waarderationaliteit van Max Weber. In de late jaren zestig en de vroege jaren zeventig groeiden de theorieën van Laing, Nash, Von Hayek en Buchanan naar elkaar toe, en begon de opvatting dat de overheid niet te vertrouwen was vaste voet aan de grond te krijgen. Binnen de Amerikaanse en Britse politiek werden hun opvattingen breed geaccepteerd en vormden ze de basis van het vrijemarktdenken van Margaret Thatcher en het streven naar een *small government* van bijvoorbeeld Bill Clinton. Thatcher was ervan overtuigd dat er door het ontmantelen van de Britse overheid en het privatiseren van zo veel mogelijk Britse staatsbedrijven een nieuw sociaal evenwicht zou ontstaan. Hierbij viel ze terug op het werk van Nash, waarin mathematisch wordt bewezen dat er een stabiele, maar voortdurend dynamische maatschappij ontstaat als iedereen zijn eigenbelang nastreeft.

Curtis beëindigt het eerste deel van zijn trilogie met een schets van de maatschappij die Amerikaanse en Britse economen en politici voor ogen hadden en vaak nog hebben. Deze mathematische maatschappij wordt bestuurd op basis van data: het spreadsheetmanagement. Dit zou in de plaats moeten komen van het vertrouwen dat

voorheen bestond in en tussen de deelnemers van de maatschappij en gaat ervan uit dat eigenbelang de belangrijkste drijfveer is voor het menselijke handelen. Kortom, zoals Curtis deze visie op mensen en maatschappij puntig samenvat: 'You can't trust people, you only can trust the numbers.' Of zoals Stalin het zei: 'Vertrouwen is goed, maar controle is beter.' Dit geïnstitutionaliseerde wantrouwen, dat uitgaat van een overdreven geloof in het egoïsme en zelfbelang van mensen, gecombineerd met het vertrouwen in data, heeft ook een diepgaand effect gehad op de Anglo-Amerikaanse maatschappij en de opvattingen hoe organisaties moeten worden aangestuurd. De aaneenschakeling van schandalen in Amerika heeft laten zien dat een deel van de burgers daar wel heeft geleerd het eigenbelang centraal te stellen en egoïsme als uitgangspunt te nemen. De schade die dit zelfzuchtige handelen de wereld heeft toegebracht is enorm. En daar zijn geen regels tegen te formuleren, want er is altijd een ontsnapping mogelijk. Maar ook Nederland kent zijn voorbeelden. Denk maar aan Rijkman Groenink, die voor de speciale onderzoekscommissie van de Tweede Kamer verklaarde dat hij na het door hem geregisseerde debacle dat leidde tot de ineenstorting van ABN Amro 'boos de 25 miljoen euro pakte<sup>3</sup> en opstapte'. Dat hij een bank in crisis achterliet, kon hem schijnbaar niet boeien. Hij had zijn geld.

We hebben in dit hoofdstuk uitgebreid stilgestaan bij de verschillende domeinen die de maatschappij maken zoals zij is. Voordat we ons richten op het domein dat in ons boek centraal staat - de markt met daarbinnen organisaties en individuen - geven we in tabel 1.1 de belangrijkste verschillen weer tussen de Europese en Anglo-Amerikaanse maatschappij. De verschillende thema's zullen geregeld terugkomen om de context te schetsen waarbinnen allerlei ideeën en opvattingen over organisaties een plaats moeten krijgen.

---

3 Die hij had verdiend met de overname van de bank ...

Europese maatschappij	Anglo-Amerikaanse maatschappij
<b>Sociaal-cultureel domein</b>	
<i>Principle based</i> (intrinsieke waarden en normen)	<i>Rule based</i> (extrinsiek, veel regels)
Gemeenschappelijkheid/collectiviteit	Individualisme
Duurzaamheid/rentmeesterschap	Kortetermijngewin
Waarderationaliteit	Doelrationaliteit
<i>A better world</i>	<i>A better return</i>
<b>Institutioneel domein</b>	
Romeins/Frans/Duits recht	Keltisch natuurrecht
<i>Civil law</i>	<i>Common law</i>
Deductief	Inductief
<b>Bestuurlijk/maatschappelijk domein</b>	
Grote middenklasse	Kleiner wordende middenklasse
Arbeid én kapitaal	Arbeid versus kapitaal
Stakeholdersbelang	Aandeelhoudersbelang
Verdeling van reyuuen in de maatschappij	<i>The winner takes it all</i>
Samenwerken	Onderhandelen/conflicten

TABEL 1.1 DE TOEPASSING VAN HET MODEL VAN WILLIAMSON

In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op organisaties, hun medewerkers en hun besturingsconcepten. Met excuses voor deze uitgebreide rondleiding in de twee werelden waarin wij (moeten) leven. Europeanen kijken niet alleen naar voren, maar ook naar de geschiedenis, en willen leren van eerdere fouten. Zoals Winston Churchill al stelde: ‘You can always count on Americans to do the right thing. After they’ve tried everything else.’