

De banaliteit van de manager

Govert Buijs, o.m.in Trouw, 30 januari 2010

Woningbouwverenigingen, zorginstellingen, onderwijsinstututen – talloze maatschappelijke organisaties worden de laatste tijd geteisterd door schandalen. Volgens filosoof Govert Buijs lijden wél integere bestuurders en medewerkers daar het meest onder. Maar hoe het tij te keren?

Niet alleen de kredietcrisis hield het afgelopen jaar huis. Er was in Nederland eveneens sprake van een vertrouwenscrisis. Ook hier ging het om wankelende, soms omvallende instellingen en om grote maatschappelijke gevolgen. Ik doel op het fameuze Nederlandse middenveld dat wordt geteisterd door een reeks schandalen en problemen.

Die spelen zich af bij woningcorporaties, bij zorginstellingen, in het onderwijs, bij ontwikkelingsorganisaties, bij gezondheidsstichtingen (zoals de Hartstichting) en zelfs bij enkele kleine patiëntenverenigingen. Symptomen zijn financiële problemen, doorgaans als gevolg van grote, risicovolle commerciële projecten (schepen, kastelen), exorbitante, boven-Balkenende inkomens, onvrede in de organisatie over wezensvreemde managementtools, over een in de ogen van medewerkers vervuild en vervuilend jargon dat op de eigen professie wordt geplakt, en onvrede bij 'klanten' over de kwaliteit van geleverde diensten.

In de gevallen die in de publiciteit tot uitbarsting komen, wijst de beschuldigende vinger vaak naar topmanagers met zonnekoning gedrag en naar de Raden van Toezicht. Zij eten als lammetjes uit de hand van het management, en laten dit op hun beurt weer dubbel mee-eten – bijvoorbeeld via rentevrije hypotheke.

Wie het meeste lijden onder de incidenten zijn de wél integere bestuurders en de tienduizenden medewerkers. Zij voelen zich tegenover de snelle jongens, de flitsende zonnekoningen, echte losers. Ze kunnen zich nauwelijks verweren tegen een opinieklimaat waarin marktwerking, efficiency, targets, win-winsituatie, en andere uit de managementlulkoekbingo bekende termen tot evangelie zijn verheven.

Ik wil die goede managers en die goede medewerkers voorzien van een aantal woorden en begrippen waarmee zij zich teweer kunnen stellen.

Allereerst een kleine reconstructie: hoe is het zover gekomen? Veel maatschappelijke organisaties (zoals middenveldorganisaties tegenwoordig bij voorkeur heten) zijn ooit begonnen als particulier initiatief van buurtbewoners, ouders, familieleden, bezorgde burgers, of kerken. Vanaf de jaren vijftig zette de overheid de geldkraan open en werd het middenveld bevloed, overvloed met subsidie. Toen de crisis van de verzorgingsstaat zich ging aftekenen, wilde zij graag weer af van de hoge subsidieverplichtingen. De terugtrekkende overheid duwde de maatschappelijke organisaties in de richting van de markt.

In de loop van de jaren tachtig werd dit hoe langer hoe sterker ook ideologisch gemotiveerd: de markt, zo heette het, is efficiënter dan de overheid. Binnen veel middenveldorganisaties, soms uitgedroogd tot grootschalige koepels en instellingen, werd het nodig geacht voor deze

omvormingsoperaties een nieuw type bestuurder aan te roepen, de turn aroundmanager. Zijn – heel zelden: haar – taak werd het om de 'stroperige' en 'inefficiënte' organisatie om te vormen tot een echte marktorganisatie, mean and lean, flexible, in staat om de targets te halen. Tegelijk werd er driftig geïnvesteerd: in fraaie kantoren, in de salarissen van het management, in grote contingenten locatie- en afdelingsmanagers, in managementassistenten.

Dit proces lijkt nu in een crisis terechtgekomen. De incidenten buitelen over elkaar heen. We staan op de drempel van een fundamentele heroriëntatie op de rol en betekenis van maatschappelijke organisaties. Wordt die drempel ook daadwerkelijk overgestoken? Hillary Clinton zei eens tegen het Europees parlement: 'Never waste a good crisis'.

De crisis in het middenveld draait niet alleen om het morele tekort van de graaiende manager. Zij is breder en dieper.

Ooit bezigde Abraham Kuiper de term 'architectonische kritiek'. De kern van zijn gedachten was dat de samenleving verschillende sferen en domeinen kent met heel verschillende, op het oog zelfs tegenstrijdige gedragscodes. De kern van goed samenleven is te weten in welke sfeer welk gedrag passend is.

In een supermarkt rekenen mensen iedere dag weer keurig bij de kassa af wat er in het winkelwagentje zit, maar een verpleeghuis waar iedere avond om zes uur iemand met een pinautomaat langskomt om de zorgminuten van die dag af te rekenen stuit ons intuïtief tegen de borst. Waarom eigenlijk? Omdat we diepe, cultureel ingesleten intuïties hebben over die verschillende 'gedragscodes'.

'Soevereiniteit in eigen kring' noemde Kuiper dit: elk domein heeft een eigen gedragsrepertoire. Die intuïties vormen vaak ook de stuwende kracht die mensen motiveren hun taak goed te doen. Wie in de zorg of het onderwijs gaat werken, verwacht dat zo te kunnen doen dat intrinsieke kwaliteit belangrijker is dan winst of efficiency. De kernvraag die de architectonische kritiek stelt is of de samenleving inderdaad zo is ingericht dat meerdere handelingspatronen een eigen plaats hebben – en het bijvoorbeeld niet in alle mogelijke sectoren alleen maar over winstmaximalisatie gaat.

De simpele, maar verstrekkend kritische vraag is: is er een eigen gedragspatroon, een eigen handelingspatroon voor het middenveld? En zo ja, welk? Het heeft waarschijnlijk iets van doen met publiek en met dienstverlening, maar bijvoorbeeld ook met winst?

De onduidelijkheid hieromtrent typeerde oud-WRR-voorzitter Wim van der Donk als 'domeinonzekerheid'. In een aantal gevallen is er ook ronduit – wat onvriendelijker – sprake van 'domeincynisme'. Her en der zijn bestuurders aan het roer gekomen die elke gedachte aan een eigen manier van doen binnen maatschappelijke organisaties hopeloos achterhaald vinden. Hiermee is een klimaat geschapen waarin het middenveld een jachtveld voor prooizoezers lijkt te zijn geworden. Om domeincynisme in de kiem te smoren is het nodig de domeinonzekerheid terug te dringen.

Die onzekerheid wordt mede in stand gehouden door een gebrek aan adequate domeintaal. Elk domein heeft zijn eigen taal, dat daarbinnen werkt als zoutend zout. Maar als zout zijn smaak verliest, verliest het domein de eigen smaak, de eigen kwaliteit. Deze smakeloosheid voelen mensen intuïtief vaak haarscherp aan.

Toen de turn around-manager plotseling ging spreken over 'klanten' van het verpleeghuis waar de zorgverleners altijd spraken over 'bewoners', ontstond in veel organisaties vervreemding op de werkvloer. En toen dit jargon geleidelijk werd uitgebreid met 'targets' en 'zorgminuten' begonnen veel medewerkers zich serieus af te vragen waarin ze terechtgekomen waren. Ze wilden – heel basaal – mensen helpen of goed onderwijs geven, maar moesten nu ineens lijsten bijhouden, doelen realiseren, met rare apparaatjes aan benchmarking doen. Het klonk alsof het ging om kwaliteit en kwaliteitsbewaking, maar op de klompen was aan te voelen dat het neerkwam op het uitkleden van het 'primaire proces' – de handen aan het bed of de leraar voor de klas.

Dringend agendapunt is nu derhalve de ontwikkeling van een nieuwe taal die het mogelijk maakt om het eigen karakter van een maatschappelijke organisatie te articuleren.

Ten slotte is ook wel degelijk de morele kwaliteit van leidinggevendenden in maatschappelijke organisaties in het geding. In veel sectoren is een scheiding doorgevoerd tussen bestuur en uitvoering (voor kenners: het New Public Management). Dat betekende in de praktijk ook dat nogal wat managers hun eigen rol niet langer direct verbonden met de kerndoelstellingen van de organisatie. Plat gezegd: voor hen maakt het niet uit of ze nu hamburgers verkopen, zorgminuten of onderwijsblokken. Het proces is eender, gericht op een zo groot mogelijke productie in zo kort mogelijke tijd.

Deze ontwikkeling infecteerde ook hun motivatie. De materiële beloning is voor veel managers belangrijker geworden dan de gelegenheid om iets van de eigen idealen te verwerkelijken. De beruchtste exponent hiervan is de bonuscultuur. Een recent CDA-rapport spreekt over 'calculitis'.

De standaardreactie hierop is hoe langer hoe meer: een code! Maar het formuleren en functioneren van een code kan grenszoekend gedrag juist stimuleren: wat kan nog *nét* wel? Terwijl het in de discussie niet over de grenzen zou moeten gaan, maar over het centrum, het hart van goed besturen en van een goed bestuurder.

Over welke deugden dienen managers en medewerkers in maatschappelijke organisaties te beschikken? Dat is de morele discussie die we moeten voeren.

Het is niet zo dat we tegenwoordig te maken hebben met perverse individuen, die met plezier hulpbehoevende bewoners in pyjama's laten rondlopen. Noch met onderwijsmanagers die grijnzend jongeren onkundig houden van elementaire taal- en rekenvaardigheden en hen laten aanmodderen onder de dekmantel van het Nieuwe Leren. Het ligt subtieler. De veronachtzaming van de drie elementen – domeinbesef, zuivere taal en interne motivatie – vreet geleidelijk in in organisaties en vergiftigt langzaam de atmosfeer.

Er bestaan heel verschillende vormen van kwaad. Er is satanisch kwaad, er is banaal kwaad. Die laatste term is in de jaren zestig gemunt door Hannah Arendt in haar boek over het proces tegen nazimisdadiger Adolf Eichmann. 'Eichmann in Jeruzalem' kreeg de geruchtmakende ondertitel 'Een reportage over de banaliteit van het kwaad' mee. Later blikte ze terug op het rumoer:

„Het kwaad, zo hebben we geleerd, is iets demonisch, belichaamd door Satan, die 'bliksemend uit de hemel valt', of door Lucifer, 'de gevallen engel', wiens zonde de hoogmoed is, die als God wil zijn. Tijdens het Eichmann-proces werd ik echter getroffen door een klaarblijkelijke oppervlakkigheid van de dader, die het onmogelijk maakte om de onbetwistbare slechtheid van zijn daden te herleiden tot een dieper niveau van oorzaken of drijfveren. De daden waren monsterlijk, maar de dader was heel gewoon, heel alledaags en niet demonisch of monsterachtig. Het enige wat opviel in zijn gedrag voor en tijdens het proces was iets puur negatiefs; geen stompzinnigheid, maar gedachteloosheid.”

En daarom: banaliteit. Arendt ontkende niet dat er ook andere vormen van kwaad voorkomen. Maar dit is óók een vorm. Begrijp me goed: ik wil de managers van vandaag (althans, diegenen met zonnekoninggedrag) beslist niet met Eichmann vergelijken. Het gaat erom dat Arendt ons op het spoor zet van sluipende vormen van kwaad, die voortkomen uit de weigering één simpele vraag te stellen: 'Wat ben ik nu eigenlijk aan het doen?'

Dicht tegen het banale kwaad aan ligt wat we wellicht 'bureaucratisch kwaad' kunnen noemen. Het is geen kwaad dat iemand bewust als zodanig plant en uitvoert, maar meer iets dat zich sluipenderwijs

invreest in het normale gedrag van normale mensen, werkend bij normale organisaties. In willekeurige volgorde noem ik enkele elementen van dit bureaukwaad.

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

Om te helpen bij dit geleidelijke wegdrukken van moraal en moreel besef begint men – tweede element – creatief om te gaan met de taal. Binnen de DSB Groep bijvoorbeeld was Dirk Scheringa zelf zo'n creatieve taalvirtuoos. UITLENEN van geld was volgens hem niet mensen op de pof laten leven maar hen juist 'helpen om achteraf te sparen'. Ideologische newspeak.

Als derde wil ik noemen de minachting voor het 'primaire proces', de werkvloer. Die leidt er mede toe dat medewerkers zo snel mogelijk de directe werkvloer proberen te verlaten om 'hogerop' in de organisatie te komen. Wie nog het uitvoerende werk doet, is een loser.

Dan zijn er de pogingen tot opbouw van een 'wij-gevoel' binnen de organisatie buiten het werk om. Er worden leuke compensaties georganiseerd om heel even het werkleed, het 'beroepszeer', te doen vergeten. Maar de beste aanjager van dat 'wij-gevoel' is juist het leveren van goed werk. 'Leuke dingen' compenseren niet.

Ook worden afwijkende geluiden geëlimineerd. Leaders omringen zich geleidelijk met soortgenoten die hetzelfde denken als zij. Tegenspraak wordt uitgeschakeld.

Een volgend element valt te omschrijven als blaming the victim: de sluipende minachting voor degenen die buiten staan. De klant tekent toch zelf? Zij vroeg er toch zelf om? Ze krijgen toch de vastgestelde zorgminuten? Dan moeten ze niet zeuren.

Een laatste element – in onze imagocultuur een heel verraderlijke – is de opbouw van een publiek weldoenersimago. De pr-afdeling draait op volle toeren, maar blijft het liefst zo ver mogelijk van het primaire proces verwijderd.

Het externe imago moet interne problemen compenseren. Een verleidelijke strategie, tot de bom barst.

Om het eigene van maatschappelijke organisaties goed in beeld te krijgen, is andere taal nodig.

Tegenover de managementtaal kunnen we ons oefenen in een andere, veel passender en rijkere taal, deels geïnspireerd door oude tradities. We hoeven het wiel niet uit te vinden. De band met oude tradities kwam ik zelf vooral op het spoor via een aantal Latijnse woorden en voor de eenduidigheid heb ik hieronder maar helemaal voor het Latijn gekozen. Bijkomend voordeel: ik blijf zo flink uit de buurt van modieus, Engelstalig managementjargon.

Ik geef tien kernwoorden, met als basisidee dat maatschappelijke organisaties als wezenlijke opdracht hebben bij te dragen aan publieke menselijke waardigheid. Dit kunnen ze alleen authentiek doen als dit ook de eigen organisatie doortrekt.

1. Sensus societatis: maatschappelijk besef.

Managers van maatschappelijke organisaties dienen 'maatschappelijk besef' te hebben. Dat is allereerst het besef dat een maatschappelijke organisatie anders is dan een bedrijf of een overheidsinstelling. Ieder heeft een eigen rol en dient die zelfbewust te vervullen, 'soeverein in eigen kring' en moet tegelijk bereid zijn maatschappelijke verantwoording af te leggen over wat de organisatie beoogt en wil bereiken.

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

Geen organisatie kan tegenwoordig nog zonder missionstatement. Maar wat is een 'missie'?

Het woord heeft zijn oorsprong in het Nieuwe Testament, waar Jezus zijn discipelen uitstuurt om alle volken zijn goede nieuws te vertellen. En op pad gingen ze! Een missie duidt op wat je drijft alsook op wat je wilt bereiken. Daarmee krijgt het woord als vanzelf ook het karakter van een belofte, aan het publiek, maar ook als medewerkers aan elkaar: hier mag je ons, hier mogen wij elkaar op aanspreken.

Het gaat om deze idealen en waarden, waarmee we dit willen bereiken: dat een patiënt zich weer beter voelt (zorginstelling), dat de leerling toegerust wordt voor de samenleving (onderwijsinstelling), dat mensen een duurzamer consumptiegedrag vertonen (milieuorganisatie). Enzovoort.

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

Een organisatie met *sensus societatis*, deze typische common sense, weet ook dat in Nederland al eeuwenlang een organisatiemodel functioneert dat 'Rijnlands' heet. In het alternatieve Angelsaksische model valt alle nadruk op de Big Boss (die volgens hedendaagse managementgoeroes als de Amerikaan Stephen Covey over zeven, zelfs acht (binnenkort misschien wel negen) welhaast goddelijke eigenschappen moet beschikken) en zijn verplichtingen jegens de aandeelhouders (shareholders). In het Rijnlandse model daarentegen staat de organisatie als een gemeenschap van betrokkenen (stakeholders) centraal. Dit model bestaat in de marktsector (hoewel daar nu ook vaak onder druk), maar het dient zeker present te zijn in de maatschappelijke sectoren.

De organisatie is een gemeenschap, een associatie van betrokkenen, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn. En deze gemeenschap omvat managers, werknemers en andere belanghebbenden, de directe 'metgezellen' (bewoners, leerlingen). maar ook hun verwanten (familieleden, ouders) en soms andere groepen, bijvoorbeeld buurtbewoners. Zij horen allemaal intrinsiek bij de organisatie – ieder op eigen wijze en met eigen verantwoordelijkheid.

4. *Responsibilitas*: iedereen doet mee.

Als een instelling een gemeenschap van gelijkwaardige participanten is, dan dient reële verantwoordelijkheid ook zo laag mogelijk in de organisatie gelegd te kunnen worden. Het subsidiariteitsbeginsel uit de katholieke sociale leer is een krachtig medicijn tegen een hyperactieve top en een dientengevolge apathische werkvloer. In het christen-democratische gedachtegoed heet dat 'gespreide verantwoordelijkheid', maar beter is het om van 'participerende verantwoordelijkheid' te spreken. Waarom niet een herwaardering van de corporatie als organisatievorm in bijvoorbeeld de huisvesting of het onderwijs?

5. *Vocatio*: bezieling.

Vocatio betekent 'roeping' en stamt uit de christelijke traditie. Mensen konden soms geroepen worden door God om iets te doen dat misschien niet altijd makkelijk was, maar wel betekenis had voor het heil in deze wereld. Dat kon betekenen de roeping om geestelijke te worden of het klooster in te gaan. Dit had alles te maken met bezieling. In de Reformatie wordt de reikwijdte uitgebreid: ook gewoon werk als boer of als arbeider kan gekoppeld zijn aan een goddelijke roeping. Ieder kan zijn eigen werk zo beleven.

Nog steeds kan voor velen in maatschappelijke organisaties, of in vrijwilligerswerk, deze religieuze achtergrond voluit meeklinken. Anderen zullen hiervoor andere woorden kiezen: betrokkenheid bij de behoeften en noden van anderen. Mensen willen – heel basaal – mensen helpen. De formuleringen van de Joodse filosoof Levinas over 'het gelaat van de ander' dat 'een appèl' op ons doet, roepen vaak reacties van herkenning op. „Zo voel ik dat ook, daarom doe ik dit”. In een maatschappelijke organisatie dient er – op gepaste wijze – ruimte te zijn om deze 'roepingen' te bespreken en voor mensen levend te houden.

6. Professio: bevordering van transparante kwaliteit.

Op de vocatio volgt de professio: het, na een goede opleiding, toetreden tot een beroepsgroep door een gelofte af te leggen zich aan de standaarden van het beroep te houden. Oorspronkelijk betekende het woord professio het afleggen van de intredingsgelofte in een klooster, maar we komen het verschijnsel ook al tegen in de eed van Hippocrates voor artsen in de klassieke Oudheid. Een professional is – met een dergelijke publieke eed – dus ook volstrekt open over wat mensen van hem kunnen verwachten. Professionaliteit betekent: geen afgesloten bastion vormen. Het betekent juist transparant zijn over de eigen mogelijkheden én beperkingen, te midden van andere professionals met hún mogelijkheden en beperkingen. Bovendien ontwikkelen professies zich en de professional is daarom niet star, maar steeds bezig zich verder te bekwamen, bij te leren, af te leren.

7. Socius: aan de slag voor metgezellen.

In maatschappelijke organisaties is het de laatste jaren mode geworden om te spreken over 'klanten' – een ongelukkige term. In de maatschappelijke sfeer werken mensen met en voor gelijkwaardige medemensen, sociaal, metgezellen, met wie en voor wie gezamenlijk, in associatie, een gedeelde waarde moet worden gerealiseerd.

Dat neemt uiteraard niet weg dat er vaak sprake is van asymmetrie: de leraar weet meer dan de leerling, de arts meer dan de patiënt. In de oude gilden was sprake van 'meester' en 'gezel'. Maar daarbij is toch steeds op een dieper niveau de gelijkwaardigheid verondersteld.

Noch manager, noch zorgverlener kan met een hiërarchisch dictaat even opleggen wat goede zorg is. Zorgverlening, zorgorganisatie én het managen daarvan worden vanzelf al anders, met dit elementaire gegeven voor ogen.

8. Fiducia: zorgvuldig omgaan met sociaal kapitaal.

In recente jaren is de term 'vertrouwen' opgerukt naar het centrum van de sociale wetenschappen. Een organisatie heeft vertrouwen nodig van het publiek, de manager heeft vertrouwen nodig van de medewerker, de medewerker heeft vertrouwen nodig van de manager. Dit vooronderstelt binnen een organisatie wederzijds ruimte geven, wederzijdse transparantie, wederzijds kritiek kunnen leveren en wederzijds leren.

Het betekent dat er zich geen afrekencultuur vestigt, waarin mensen hoe langer hoe meer op kwantitatieve targets worden vastgenageld, zonder inhoudelijk verband met de kwaliteit van het werk. Een maatschappelijke organisatie doet een appèl op de inhoudelijke motivatie van de medewerkers en vlucht niet in de schijnveiligheid van cijfers en gedragscodes.

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

De beloning van medewerkers in maatschappelijke organisaties kan het beste gezien worden als honorarium, als ereloon. Dat geldt in alle lagen van de organisatie. Niets is in de afgelopen jaren zo schadelijk geweest als bestuurders die veel te hoge salarissen en bonussen ontvingen. Dit ondergraaft het morele gezag van de bestuurder binnen én buiten de organisatie.

10. Caritas: bronnen aanboren.

Medewerkers binnen maatschappelijke organisaties werken vaak vanuit de behoefte om 'goed te doen'. Het oude woord uit de christelijke traditie 'caritas' drukt dit uit. In wezen gaat het hier om een nog dieper woord, dat ons wellicht zelfs bij de kern van alle voorgaande negen begrippen brengt. Je kunt het omschrijven als 'de concrete toewijding aan het tot bloei komen van iemand of iets anders'.

In de christelijke traditie wordt dit handelen verbonden met een transcendent perspectief. God heeft mensen eerst caritas bewezen, liefgehad, en vanuit die overvloed kunnen mensen zich geïnspireerd inzetten voor de bloei van een ander. De Franse filosoof Paul Ricoeur heeft deze motivatiestructuur aangeduid als *Do quia mihi datum est*. Ik geef omdat mij eerst gegeven is. Dit staat in contrast met een ander handelingsperspectief, dat zowel in de Oudheid als tegenwoordig een grote rol speelt, het *Do ut des*. Ik geef opdat jij geeft. Ofwel: de uitruil van wederzijdse belangen.

Als kernwoord drukt het uit dat de organisatie, zowel in haar externe als interne optreden gericht is op de bloei van mensen, op een manier die bij ieder van hen passend is.

Voor medewerkers en leidinggevendenden is het van belang om ijkpunten te hebben die de dagelijkse hectiek ontstijgen. Genoemde tien woorden zijn als stimulans daarvoor bedoeld. Een aantal van de genoemde woorden stamt uit, of is gekleurd door de christelijke traditie. Helemaal toevallig is dit niet: deze traditie is al ruim 1700 jaar een aanjager van maatschappelijke organisaties. Een bepaalde verwijzing naar de christelijke traditie in de eigen geschiedenis van de organisatie kun je heel boeiend inzetten voor een herijking – ook al is er nu sprake van een religieus-plurale samenleving, met religieus-plurale medewerkers.

Voor het op koers houden van een maatschappelijke organisatie is het voortdurend alle hens aan dek: voor het ontwikkelen van domeinbesef, voor het zuiver houden van de taal en voor de morele integriteit van bestuurders.

Never waste a good crisis.