

Over helpen en gebruiken

Inleiding

Vanmorgen was het weer zover. De brievenbus zat verstopt met folders en brieven waarom ik niet gevraagd heb. Vrijwel alles gaat ongelezen op de stapel oud papier. Maar sinds enige tijd blijft het daar niet meer bij. Regelmatig overkomt het mij dat iemand me belt om me iets te verkopen. En steeds vaker gebruiken zulk soort lieden trucs die hun werkelijke bedoelingen camoufleren. Laatst had ik iemand aan de telefoon die zei dat ze voorlichtster was op het terrein van pensioenen. Ze vroeg of ik een pensioen had en of ik tevreden was met de regeling. Ik rook onraad. Toen ik vroeg welk bedrijf of instelling ze representeerde, gaf ze een naam die ik niet kende.

“Is het een commercieel bedrijf?” vroeg ik. Ze zei dat ze niet wist wat ik bedoelde. “Wil uw bedrijf winst maken?”, vroeg ik verder. Ze zei dat dat niet de bedoeling was.

“Wie betaalt uw bedrijf dan, krijgt uw bedrijf subsidie?”, wilde ik weten. Nee, ze kregen geen subsidie.

“Moet u mij iets verkopen?” Ja, dat was wel de bedoeling.

“En wilt u daaraan verdienen?” Ook dat was de bedoeling.

“Wordt u zelf afgerekend op wat u verkoopt?” Wederom was dat het geval.

“En wil uw baas zoveel mogelijk verdienen?” Ja dat was ook het geval.

“Dan werkt u dus bij een bedrijf dat winst wil maken.” “Ja, dat wil toch iedereen”, zei ze toen.

“Waarom komt u daar dan niet gelijk voor uit?” vroeg ik haar.

“Wie stelt er nu zulke vragen?”, vroeg ze mij.

“Omdat ik wil weten of u mij wilt helpen of gebruiken.”

Het woord *voorlichten* betekent dat je iemand helpt de weg die hij gaat te lichten, te beschijnen. Dat deed men vroeger en dat gebeurt ook nu nog vaak belangeloos, als vriendelijkheid, als egard. Het geeft samenleven iets vriendelijks.

Voor het meisje was het zo vanzelfsprekend dat ze winst maakte en dat ze werd afgerekend op wat ze verkocht, dat het niet in haar opkwam dat naast commercie en winst maken voorlichten ook vanuit een motief van maatschappelijk belang kan worden gedaan door een instelling, die niet draait om winst. Ze was echter wel zo slim het woord voorlichten te gebruiken om bij mij binnen te komen. Commerciële mensen parasiteren op die typen waarden als ze woorden als voorlichten gebruiken.

Vrijwel alle bedrijven, zeker de grote ondernemingen, worden geleid volgens principes van marketing. Wat de klant vraagt, moet worden gemaakt. Philip Kotler definieerde marketing 20 jaar geleden als: “The set of human activities directed at facilitating and consummating exchanges.” Marketing, als methode in ruime zin, geeft de fasen aan die moeten worden doorlopen om tot vervaardiging en levering van producten en diensten te komen. Marketing staat voor het rationeel en logisch behandelen van het bedrijfsproces als keten van inkoop, productie en verkoop. Sinds de jaren 50 is het aantal aanhangers van marketing als methode alsmaar toegenomen.

In de benadering van marketing stond centraal, dat alleen producten op de markt kunnen worden gebracht waarnaar vraag is. Dat wordt nogal eens uitgelegd als: “specificeren van producten op basis van behoeften van de klant”. Zowel de specificatie van producten als de hoeveelheid af te zetten producten zouden dan expliciet kunnen worden afgeleid. De werkelijkheid is anders. Mensen omschrijven hun behoeften in termen van bestaande producten en diensten, niet in termen van producten en diensten die nog niet bestaan.

Dat niet expliciet vanuit behoeften kan worden gespecificeerd blijkt ook uit benaderingen van de markt aan de aanbodzijde: het begrip innovatie heeft in bedrijven grote betekenis en is erop gericht nieuwe producten te ontwikkelen die daarna op de markt worden gebracht. Men specificeert op basis van nieuwe technologie en wetenschappelijk inzicht. Daarbij toetst men of er voldoende vraag zal zijn, maar de vraag wordt gemaakt, opgeroepen.

Er zijn bedrijven die zijn gespecialiseerd in het leveren van diensten, of het maken van goederen, waaraan een vraag van iemand ten grondslag ligt en die op zich innovatief van aard kan zijn: het bouwen van een nieuw huis, een schip, enzovoort. De aannemer, de scheepsbouwer beschikken dan over een bekwaamheid om die vraag in te vullen. Soms betreft de vraag een probleem dat moet worden opgelost: pijn hebben, een kapotte auto. De dokter, de garagehouder kunnen dan hun diensten aanbieden. Ook in deze wereld van problemen oplossen zijn marketingtechnieken ingevoerd, die erop gericht zijn uit een eenmalig contact een relatie op te bouwen. Zo'n relatie levert de aanbieder inzicht in de context van de klant. De aanbieder krijgt op die manier de mogelijkheid ook andere producten en diensten aan te bieden.

Marketing is een prachtige methode en belangrijke motor ten behoeve van de effectiviteit van bedrijven en bedrijfsprocessen. Fusies en overnemingen worden gebracht in termen van marketing: de markt of het marktaandeel wordt vergroot of de kosten per transactie kunnen worden verlaagd. De methode om een bedrijfsactiviteit in marketingtermen te beschrijven is alom geaccepteerd. Marketing wordt ook opgevoerd als methode voor analyse van economieën. Porter bracht het boek *The competitive advantage of nations* uit, waarin hij marketingdenken toepaste op naties. Het Ministerie van Economische Zaken bracht een studie uit waarin het denken van Porter werd toegepast op Nederland.

Marketing is een geaccepteerde methode geworden. Marketing als methode expliciteert, vraagt om meten en maakt meten mogelijk. Via meten kan worden geëxpliciteerd of iets beter of slechter wordt. Succes wordt en kan worden uitgedrukt in cijfers, zoals toename van winst of toename van marktaandeel. De koppeling van marketingmethoden met winst- en verliescijfers komt vooral voort uit de gedachte dat het gemakkelijk managen is als je alles in concrete cijfers kunt uitdrukken. De associatie van marketing-methoden met winst- en verliescijfers wordt verder bevorderd door business schools, waar marketing wordt gedoceerd in combinatie met financieel management voor winstgedreven organisaties.

Bij veel overheidsinstellingen worden marketingtermen gebruikt, zoals het woord *klanten* in plaats van burgers en de woorden *producten* of *diensten* voor taken, zoals de *markt* voor openbare orde en het *product* gezondheid. Men voelt dat dit eigenlijk niet passend is, want er is geen sprake van markt, maar het praat zo gemakkelijk weg. Na verloop van tijd neemt men in de omgeving van de overheid de erbij passende en ermee geassocieerde methoden over, zoals alles uitdrukken in financiële termen en in termen van marktaandeel, segmenten, doelgroepen enzovoort. Op het moment dat overheidsorganisaties naast het gebruik van marketingtermen ook financiële kengetallen gaan hanteren om hun functioneren te bemeten is zo'n organisatie definitief onder regie van methoden die passen bij winstgedreven ondernemingen.

Wat gebeurt er als marketing als methode belangrijk wordt en resultaat in financiële kengetallen het handelen bepaalt? Of anders gezegd: wat gebeurt er als falen of succes worden bepaald door de uitkomst van een kosten-batenafweging, waarbij bovendien de kengetallen waaraan men moet voldoen tevoren zijn vastgesteld? Dan zullen mensen zeggen: "Het kost mij geld, dus doe ik het niet." Of in een analogon: "Als het mij geen voordeel biedt, doe ik niet mee." Het bepalen van behoeften van klanten wordt dan een middel om klanten uit te baten om een zo hoog mogelijk financieel resultaat te behalen.

Als bij zo'n afweging tevens een korte termijnperspectief wordt gehanteerd, dan is alleen nog uitwisseling mogelijk wanneer partijen onmiddellijk voordeel behalen. In een cultuur waarbij mensen hun handelen laten hangen van het onmiddellijke voordeel dat ze boeken, zijn voor transacties over langere termijn contracten met voorwaarden vereist om voldoende zekerheid te bieden. Een explosie van contractueel vastgelegde transacties is het gevolg, inclusief de gang naar de rechter om zijn of haar gelijk te halen.

Stelsels van organiseren

Marketing is gebaseerd op het bestaan van een marktmechanisme: er zijn aanbieders en afnemers die vrij zijn om te handelen mits ze zich aan regels houden die vrijheid van handelen van betrokkenen waarborgen. Marketing helpt aanbieders hun aanbod te organiseren vanuit een mogelijke vraag naar producten of diensten. Marketing beoogt en dwingt van buiten naar binnen te denken en stelt de klant centraal.

Echter marketing als methode is gekoppeld aan het tot uitdrukking brengen van effecten van handelen: het levert ratio's op, getallen die een maat zijn voor die effecten. De ratio's maken het mogelijk eigen voordeel als maatstaf te gebruiken, zowel voordat men handelt als erna. Als marketing gekoppeld is aan financiële ratio's en het vergroten van marktaandeel werkt het uit als: eigenbelang gaat voor en de klant is middel om zoveel mogelijk te verdienen.

Er ontstaat in een samenleving een *stelsel van organiseren* als markt, marketing en financiële ratio's die het eigen voordeel bemeten, in elkaars verlengde komen te liggen. Het stelsel is te typeren als '*wij gebruiken elkaar*': ik kan en mag de ander voor mijn doelen gebruiken, mits ik mij aan regels houd waaraan mijn handelen moet voldoen. Het stelsel is niet ontstaan als een bewuste keuze van de deelnemers, maar het resultaat van de acceptatie van methoden die tezamen het stelsel hebben gevormd.

Uitgangspunt voor een markt is dat degene die iets koopt in principe anoniem is en dat hij in staat is bewust en verantwoord te kiezen. Er is principieel geen band verondersteld tussen aanbieder en afnemer. Ze hebben gemeen dat ze deelnemen aan een transactie en elkaar op dezelfde plaats ontmoeten.¹ Dat maakt het mogelijk dat ze elkaar leren kennen en belang stellen bij het in stand houden van de markt en de voorwaarden waarop die is ontstaan.² Vroeger was de markt waarop men elkaar ontmoette fysiek bepaald. Informatie over het aanbod was fysiek gekoppeld aan het aanbod. Nu kan aanbod iedereen bereiken zonder dat de plaats van de aanbieder bekend is, omdat informatie over het aanbod en het aanbod fysiek te scheiden is. De markt is daar waar de afnemer kennis neemt van informatie over het aanbod.

Op een markt kunnen vragers en aanbieders afspraken maken die een markt als mechanisme afbreuk doen. Een kartel is zo'n voorbeeld. Ook kan aanbod in een hand raken of in een beperkt aantal handen. Er is dwang mogelijk, kortom er zijn tal van mogelijkheden om een markt te doen disfunctioneren. Voor het in stand houden van een markt zijn daarom regels nodig. Als we de regels overtreden is er straf die ervoor zorgt dat de voordelen van het overtreden van de regels teniet worden gedaan. We hebben ons maatschappelijk zo georganiseerd dat het mogelijk wordt straf uit te spreken en op te leggen.

Zodra een markt als ordening in regels en wetten is vastgelegd ontstaat een systeem. Dat systeem werkt en we hebben het leren vertrouwen, zoals het werken van een lift, vliegtuig of auto. Intussen is de markt een model geworden waarin tal van maatschappelijke functies

¹ Onder transactie wordt hier verstaan alle handelingen die leiden tot het realiseren van een uitwisseling van waarden die betekenis hebben voor partijen. Dus acquisitie, verkoop, productie en levering zijn onderdelen van de transactie.

² Bij herhaling van transacties tussen vrager en aanbieder kan een relatie ontstaan. In de relatie is het mogelijk dat men beter geïnformeerd raakt over vraag en aanbod. Het modelmatig denken over het functioneren van markten wordt dan aangetast.

worden geforceerd, ook als aan de voorwaarden van dat model niet is voldaan. Zonder ons ervan bewust te zijn hebben we de karakteristieken van de markt -anonymiteit en het deelnemen aan een transactie als gemeenschappelijk element- aanvaard. We zijn bezig die karakteristieken te kopiëren in verschillende sectoren die zich er niet of in zeer beperkte mate voor lenen, zoals gezondheidszorg, justitie en onderwijs. Efficiency en de daarbij horende normen zijn gaan domineren over de waarden en de effectiviteit die men voor ogen had bij het ontstaan van de instellingen in deze sectoren.

Maar wie zijn *wij* in deze frase? Niet mijn vriend, vriendin, echtgenoot, zoon of dochter. Zij kennen wel 'wij gebruiken elkaar', passen het ook toe, maar delen op de eerste plaats iets dat hen *verbindt*. Vrienden en familieleden, delen gemeenschappelijke ervaringen, waarden, percepties, ideeën. Het gemeenschappelijke dient als grondslag om samen iets te doen dat niet rationeel te bemeten is: ze voelen zich met elkaar verbonden. Het gemeenschappelijke wordt onderhouden, door elkaar te ontmoeten, samen dingen te doen. De broer krijgt voor de zus betekenis in vormen van betrokkenheid. Betrokkenheid wordt ervaren als niet de eigen agenda leidend is maar die van de ander of van de groep waarop men betrokken is.

Mensen die als echtgenoten of samenlevingspartners door het leven gaan, hebben ervoor gekozen ook hun lichamelijke intimiteit te delen en te verbinden aan vriendschap. In vormen waarbij mensen meerdere levenspartners hebben, delen zij aspecten van hun leven met een partner die juist met en door die partner inhoud krijgen. Zo'n stelsel kan gemakkelijk aspecten van 'wij gebruiken elkaar' krijgen, als partijen elkaar rationeel gaan afrekenen op toegevoegde waarde.

Dikwijls ervaren kinderen gedurende hun jeugd hun ouders als onbaatzuchtig. De ouders geven eten, veiligheid en scheppen een klimaat waarin van alles kan worden geleerd. In de opvoeding is geen ruimte voor '*wij gebruiken elkaar*'. In een omgeving met kinderen kan het niet anders dan dat ouders hun onbaatzuchtigheid oefenen en tentoonspreiden en een klimaat scheppen dat ervaren in het met elkaar verbonden zijn mogelijk maakt. Kinderen kunnen alleen hun warmte, genegenheid en vooruitgang in ontwikkeling teruggeven.

Er zijn veel aanhangers van 'wij gebruiken elkaar', die vriendschap gebruiken voor zakelijke, calculeerbare belangen. Zij gebruiken het woord *vriend* voor iemand met wie zij een zakelijk belang delen en die ze persoonlijk nauwelijks kennen. Ze nemen rituelen over die passen bij vriendschap, waarbij ze hopen op wederzijdse persoonlijke betrokkenheid die voortvloeit uit vriendschap. Dit gedrag maakt misbruik van waarden die aan vriendschap verbonden zijn. Het kan als aantasting van een gewenst geestelijk klimaat in het publieke worden beschouwd. Het is een gedrag dat op vriendschap parasiteert en mensen die het betreft kwetst.

Betrokkenheid op elkaar is in familieverband of in vriendschap duidelijk. Maar hoe zijn burgers op elkaar betrokken? Burgers delen dezelfde maatschappelijke omstandigheden, zoals de natuurlijke omgeving, ruimte, vrijheid en geestelijk klimaat.³ Zij delen het publieke: wat ze daarin tot stand brengen en respecteren, delen ze gezamenlijk. "Alle handelen is op de eerste plaats actie in het publieke", zegt Hannah Arendt. Dit betekent dat elke handeling invloed heeft op alle andere. Het publieke eist respect, dat wordt teruggegeven in respect voor een ieder. Het publieke vraagt onderhoud, maar dwingt het niet af. Het publieke is *reciproque*, geeft terug wat er wordt ingestopt. Als het publieke niet wordt onderhouden, leidt elke burger hieronder, zonder dat duidelijk is hoe het publieke moet worden onderhouden. Het Grundgesetz volgens Immanuel Kant kan leidraad zijn: "Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gezetsgebung gelten könne".⁴

³ Dat wil niet zeggen dat ze de omstandigheden identiek ervaren.

⁴Immanuel Kant (1961): "Kritik der Praktischen Vernunft". Philipp Reclam jun. Stuttgart.

Of in een andere, door religie geïnspireerde versie: "Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet."

Generaliseren we deze verbanden dan ontstaat inzicht in een ander stelsel, namelijk een waarbij niet de financiële ratio's vooraf, een markt en marketing het stelsel bepalen, zoals in het stelsel 'wij gebruiken elkaar', en ervaringen betekenis krijgen door ze af te zetten tegen ratio's, maar er ontstaat betekenis doordat anderen en jezelf tezamen betekenis geven. Die betekenis komt tot uitdrukking in vormen van betrokkenheid, in blijdschap over gezamenlijk bereikte resultaten, in vestiging of bevestiging of ontwikkeling van sociale verbanden. Dit stelsel noem ik 'wij helpen elkaar'.

De stelsels 'wij helpen elkaar' en 'wij gebruiken elkaar' kunnen we op hun plaats zetten of de betekenis geven die ze bij vormen van organiseren innemen. Wij leren in onze jeugd het stelsel 'wij helpen elkaar'. Zodra wij in staat zijn ons eigen gedrag in te richten, doelen te stellen en daarbij de inzet van anderen als middel kunnen calculeren - strategisch kunnen handelen -, kan pas 'wij gebruiken elkaar' ontstaan. Vanaf dat moment wordt het ook mogelijk rationeel het stelsel 'wij helpen elkaar' daar tegen af te zetten.

In theorie kan een op lange termijn rationeel calculerend gedrag geïnterpreteerd worden als onbaatzuchtigheid. Als in een land geen voorzieningen bestaan voor de oude dag zal de onbaatzuchtigheid van de ouders reciproque kunnen worden ingevuld door hun kinderen, zodra de ouders onmachtig worden voor zichzelf te zorgen. Dit is echter meer een interpretatie van optredende verschijnselen dan te beschouwen als calculeerbaar gedrag bij het verwekken van kinderen.

Rationalisering van het stelsel 'wij helpen elkaar'

Rationalisering van 'wij helpen elkaar' ontstaat als men bewust een samenwerking met anderen aangaat, bijvoorbeeld in de omgeving van een bedrijf of algemener: een organisatie. Hoe ziet zo'n manier van samenwerking eruit?

Organisaties bestaan uit veel mensen, en zijn ooit gebaseerd op een idee. Hiervan zijn tal van andere ideeën afgeleid. De organisatie kon ontstaan omdat ze waarden vertegenwoordigde die mensen in staat stelden elkaar te vinden. Dat zijn waarden die leefden in het publieke domein en die 'wij helpen elkaar' in een subdomein van het publieke - zoals een organisatie is - mogelijk maken.

In veel organisaties is de oorspronkelijke idee vervaagd en kan men de waarden ook niet meer expliciteren.⁵ In het stelsel 'wij helpen elkaar' is het belangrijk dat de oorspronkelijke idee blijft leven en zich ontwikkelt in samenhang met de werkelijkheid, omdat die idee mensen kan inspireren en samenhang en richting kan geven. De idee die aan de organisatie ten grondslag ligt, wordt dan uitgewerkt in ideeën over de uitvoering: concepten. Daarvan worden organisatieonderdelen afgeleid, zodat aan elk onderdeel een concept ten grondslag ligt.

Op basis van een concept kunnen medewerkers met elkaar overeenkomen hoe ze zo'n concept zullen verwezenlijken. Tijdens overleg over verwezenlijking ontstaat de beleving elkaar te helpen. Alle medewerkers dragen bij, ieder op eigen wijze en naar eigen vermogen. De resultaten worden gedeeld. Resultaten boekt men pas als het plan voldoende ver is uitgevoerd. Allen winnen of allen verliezen. Er is geen sprake van ontkenning van eigenbelang, maar het is in ieders belang dat allen participeren en op die manier voortgang

⁵ Tegenwoordig zie je nogal wat bedrijven die zeggen te streven naar geld verdienen en werkgelegenheid scheppen. Ze omschrijven het wel anders, maar het komt hierop neer en bijna altijd in de hier weergegeven volgorde. In de omgeving van de overheid is de variant: zo weinig mogelijk kosten maken en trachten te beheersen wat er in de samenleving gebeurt. Nu we aan het eind raken van een 20 jaar durend beleid van bezuinigen lijkt er ruimte te komen voor andere benaderingen, zoals investeren in infrastructuur.

wordt bereikt met de vormgeving van het concept eventueel in de vorm van uitvoering van een plan. Calculerend gezien zal het resultaat optimaal zijn als alle betrokkenen het beste wat ze te bieden hadden zouden hebben ingebracht. De kans dat dit het geval is zal vergeleken met het stelsel 'wij gebruiken elkaar', aanzienlijk groter zijn.⁶

Om deze rationele variant van het stelsel 'wij helpen elkaar' te kunnen laten ontstaan zijn een aantal voorwaarden te formuleren:

- concepten mogen niet zover in doelen, plannen en taken worden uitgesplitst dat mensen niet meer in staat zijn gezamenlijk een dynamisch evenwicht te vormen om het concept van het eigen bedrijfsonderdeel inhoud en vorm te geven. Het concept moet zijn uitgedrukt in termen van de omgeving waarin de organisatie functioneert. Als het een afdeling van een organisatie betreft, moet het concept van de afdeling zijn uitgedrukt in termen van omliggende afdelingen en andere directe omgevingen.
- Vigerende waarden moeten het mogelijk maken dat mensen verbanden aangaan waarin ze elkaar kunnen vertrouwen en ook op waarden kunnen afrekenen. In het algemeen moeten ze - in termen van Jürgen Habermas - aanspraak kunnen maken op het vermogen tot communicatief Handelen.
- Mensen moeten zich kunnen binden aan het concept van de organisatie en dat van hun eenheid. Dat is alleen mogelijk als ze er in vrijheid voor kunnen kiezen. Het mag niet worden opgelegd. Ze moeten ook hun eigen interpretatie kunnen maken en geven. In termen van Habermas gaat het om het scheppen van voorwaarden voor discours. Het concept mag wel worden voorgelegd en uitgelegd, maar er mag geen dwang ontstaan.

Voor velen zal deze opsomming idealistisch aandoen. Daarmee bedoelen ze dan 'niet realistisch'. Het is waar dat de managementstijl die vooral in grote organisaties vigeert hier nogal van kan afwijken. Ook het curriculum op business schools ziet er anders uit. Het hier geformuleerde type denken wordt als soft of op zijn best als feminien afgedaan. Echter, het boek *Built to Last* liet een andere werkelijkheid zien: in een vergelijkende studie kwam naar voren dat een 18-tal bedrijven het over een termijn van 75 jaar veel beter deden dan vergelijkbare concurrenten in hun sectoren.⁷ Porras en Collins kwamen tot de conclusie dat die bedrijven beschikten over een kerndoelstelling en over kernwaarden die in termen van het publieke waren uitgedrukt en niet articuleerden op meetbaar resultaat in termen van verlies en winst. Hetgeen ik in de voorafgaande paragrafen heb afgeleid, bleek het kernpunt te zijn voor opmerkelijk goed presteren door ondernemingen.

Het stelsel 'wij helpen elkaar' is niet synoniem met altruïsme. Bij altruïsme wordt het eigenbelang minder geteld dan het belang van de ander. Begrippen als naastenliefde en christelijke waarden onderbouwen het stelsel van altruïsme en geven het daarmee een christelijke achtergrond, die gegeneraliseerd leidt tot een set normen en waarden op basis van christelijke ethiek. Bij 'wij helpen elkaar' als stelsel is daarvan geen sprake of heeft daarvan geen sprake te zijn. Het eigenbelang van elk individu binnen het stelsel krijgt vorm door waardering van de eigen kwaliteiten die mede worden gevormd gedurende de bijdrage in het proces om het na te streven doel van de groep te bereiken. De betekenis van een ieder ontstaat ten dele in het sociale, in de relatie die tussen allen ontstaat. Salarieële uitbetaling is een bevestiging van de gewogen bijdrage van een ieder. Bij het uitgangspunt van 'wij helpen elkaar' is het denkbaar en mogelijk dat iemand naar een andere omgeving zoekt waarin eveneens 'wij helpen elkaar' elkaar vigeert, maar waarbij hij of zij een grotere bijdrage kan leveren. De verwachting zal dan mogelijk zijn dat ook een hoger salaris kan ontstaan. In het

⁶ Volgens alle management leerboeken moet het optimum ontstaan via het organiseren van de grootste betrokkenheid, waardoor een ieder het beste kan geven.

⁷ J.C. Collins en Porras, J.I. (1994): *Built to last: successful habits of visionary companies*, New York: HarperBusiness.

stelsel 'wij helpen elkaar' is salaris steeds een bevestiging van de eigen groei die door anderen wordt erkend en in salariële uitbetaling wordt bevestigd.

Alhoewel niet idealistisch of altruïstisch, blijft het de vraag in hoeverre een *rationele* invulling van 'wij helpen elkaar' realiseerbaar is. Mensen die staan in 'wij helpen elkaar' zijn op elkaar georiënteerd, calculeren niet. Als mensen in het stelsel 'wij helpen elkaar' calculeren, dan moeten ze in staat zijn concepten te doorgronden en uit te werken. Men kan erover twisten of elke organisatie over zulke mensen beschikt. De manager wordt leider en zal ervoor moeten zorgen dat de moeilijkheidsgraad van de uitwerking van een concept overeenkomt met de mogelijkheden van de medewerkers. Hij moet zijn hiërarchische mogelijkheden, zijn macht, daarvoor gebruiken. Kern is dat mensen worden gerespecteerd in hun bijdrage, dat hij ruimte geeft en de mogelijkheden van zijn mensen vertrouwt en dat laat merken.

Het is duidelijk dat 'wij helpen elkaar' vraagt om een volstrekt andere organisatiecultuur dan 'wij gebruiken elkaar'. In een cultuur 'wij helpen elkaar' passen geen construerende managers die mensen zien als systemen en hen geen ruimte laten.

Omdat bedrijven op de eerste plaats coalities van mensen zijn, die met elkaar acteren in het publieke, is een cultuur die uitgaat van mensen en hun mogelijkheden uiterst effectief. De rationele versie van het stelsel 'wij helpen elkaar' is een elementaire voorwaarde voor succes van elke organisatie.

Verdringing van 'wij helpen elkaar' door 'wij gebruiken elkaar'

De actualiteit van het verschil tussen de stelsels 'wij helpen elkaar' en 'wij gebruiken elkaar' wordt getoond door de discussies over het boek van Michel Albert: *Capitalisme contre Capitalisme*.⁸ Elementen van het stelsel 'wij helpen elkaar' schetst hij als Europees, het stelsel 'wij gebruiken elkaar' als Angelsaksisch. De vormgeving van de stelsels kan op tal van manieren beschreven worden. Ik besteed in deze paragraaf vooral aandacht aan de mechanismen van verdringing van 'wij helpen elkaar' door 'wij gebruiken elkaar'.

Er is, denk ik, bij geen enkele auteur verschil van opvatting over de termijneffecten van de stelsels. Het stelsel 'wij gebruiken elkaar' stelt het korte termijn resultaat voorop en motiveren en inspireren worden daarbij gezien als middel om werkrachten tot een zo hoog mogelijke prestatie te brengen. Manipulatie, dat is het niet uitkomen voor de bedoelingen die men heeft, is als methode aanvaard en wordt als techniek op sommige business schools geleerd. Een andere gangbare vormgeving die ook zonder gêne gepropageerd wordt, is parasiteren op een idee dat men centraal stelt, zoals parasiteren op het stelsel 'wij helpen elkaar'.

Ook in het stelsel 'wij helpen elkaar' wordt de bijdrage per medewerker gedifferentieerd. Maar de uitbetaling wordt niet zozeer bepaald vanuit de bijdrage in de groep, maar meer vanuit de weging van de kwaliteiten van die bijdrage in vergelijking met de waardering van die kwaliteiten op de arbeidsmarkt. Er is sprake van een 'open' organisatie: er wordt voortdurend van 'buiten' naar 'binnen' gedacht. Resultaten worden over lange termijn beoordeeld.

In het stelsel 'wij helpen elkaar' is het wezenlijk, dat mensen niet op zichzelf zijn gericht, maar op een doel dat buiten hen ligt. Het eigenbelang staat niet centraal, maar de idee die ze herformuleren als doel en gemeenschappelijk met anderen nastreven. Het nastreven en realiseren van die idee op zich is dan al beloning. De geldelijke beloning komt op de tweede plaats, maar zal zeker niet minder behoeven te zijn dan de geldelijke uitbetaling voor hetzelfde werk in het stelsel 'wij gebruiken elkaar', omdat het resultaat, ook in geld uitgedrukt,

⁸ Uitgave Seuil, september 1991

tot stand komt op basis van een groepsinspanning en waarschijnlijk hoger is dan in het stelsel 'wij gebruiken elkaar'.

Wat gebeurt er als het stelsel 'wij helpen elkaar' vigeert en het stelsel 'wij gebruiken elkaar' zijn intrede doet? Dan zal gedrag worden geïntroduceerd, waarbij men, zo snel als mogelijk is, afrekent. Het uitgangspunt wordt gevormd door het voordeel het werken in zo'n stelsel oplevert. Op korte termijn zullen zij die in groepsverband blijven werken volgens het model 'wij helpen elkaar' verliezen, omdat ze pas later denken aan uitbetaling en wel de inspanning van de groep dragen, dus harder moeten werken. Het gevolg zal zijn, dat ook zij zullen besluiten te switchen naar 'wij gebruiken elkaar', zodat dit stelsel dominant wordt en 'wij helpen elkaar' zal verdringen.

Het stelsel 'wij gebruiken elkaar' is gebaseerd op het kunnen meten van handelingen en is daarmee zeer geschikt voor het beoordelen en verbeteren van efficiency. Het proces van verdringing van 'wij helpen elkaar' door 'wij gebruiken elkaar' zal beginnen in organisaties waar efficiency doel of levensvoorwaarde is. Voor het meten van handelingen is het noodzakelijk dat deze op een mechanistische manier worden gerepresenteerd.

Het stelsel 'wij gebruiken elkaar' kreeg dan ook 'de wind in de rug' toen informatietechnologie, op grote schaal werd ingevoerd. Het gebruik van informatietechnologie eist immers een mechanistische benadering van processen en versterkt daardoor de rationele benadering die leidt tot inzicht in kosten en opbrengsten op basis waarvan kan worden besloten of en hoe moet worden bijgestuurd. Het leidt tot een type werkorganisatie waarin activiteiten en handelingen volgtijdig plaatsvinden. Dit type forceert mensen zich te concentreren op hun taak, het beknot de vrijheidsgraden in hun werkomgeving, omdat alleen op die manier efficiënt kan worden geopereerd. Ze worden als het ware genoodzaakt zich communicatief af te sluiten en slechts een beperkt deel van hun mogelijkheden, vaak extreem intensief, aan te spreken. Ze zijn verworpen tot actor in een systeem, waar beoordeeld wordt op output in termen van verlies of winst.

Het favoriseren van het stelsel 'wij gebruiken elkaar'

Het stelsel 'wij gebruiken elkaar' kan via het meten van resultaat oprukken, omdat we de rationaliteit van het uitdrukken in getallen volledig hebben geaccepteerd. Zo zijn verzekeringsbedrijven ertoe overgegaan bonus-malusregelingen in te voeren. Dit type regeling is gebaseerd op de gedachte 'de vervuiler betaalt', wie brokken maakt, moet ervoor betalen. Het verzekeringsstelsel is systeem geworden, zoals we dat nu kennen. Solidariteit ligt niet ten grondslag aan de beslissing een verzekering te nemen. De voorschriften van het systeem zijn dominant en liggen in de sfeer van 'gebruiken', hoewel het ontstaan van het systeem wel gebaseerd is op solidariteit. Dit is een andere manier van met elkaar omgaan dan wanneer solidariteit uitgangspunt is en verzekeren daarvan een uiting is.

Dan is de filosofie dan: "wie brokken maakt, doet dat niet opzettelijk". Alle verzekerden dragen dan de gevolgen van zo'n overlast. Die benaderingswijze is gebaseerd op 'wij helpen elkaar'. Bij 'wij helpen elkaar' is de verzekeraar een faciliteit die risico's overneemt en vanwege de grote groep verzekerden, hier zelfs aan kan verdienen. De mensen in de groep zijn solidair. Omdat mensen uit die groep anoniem zijn, is die solidariteit virtueel, maar wel realiteit. De verzekerden kunnen elkaar niet vinden om een coalitie te sluiten, zodat de verzekeraar haar positie kan gebruiken om de verzekerden te introduceren in het stelsel 'wij gebruiken elkaar'. Alleen bij kleinschalige, onderlinge verzekeringen is die solidariteit niet virtueel en kan als reëel worden ervaren.

Door introductie van bonus-malusregelingen wordt het stelsel 'wij helpen elkaar' afgebroken. De verzekeraar kan zijn financiële resultaten centraal stellen en gebruikt haar klanten om een

beoogd rendement te behalen. De verzekeraar is expliciet overgegaan op 'wij gebruiken elkaar'. 'Wij helpen elkaar' als stelsel voor verzekeringen is daarmee uit.

Een voorbeeld: iemand rijdt een deuk in een geparkeerde auto. Dan kan de verleiding aanwezig zijn om weg te rijden, want melden kost geld. De verzekeringspremie gaat immers omhoog als de aanrijding wordt gemeld. Velen rijden inderdaad weg, en we spreken dan van een maatschappij die ziek wordt. De methoden die worden gebruikt om te sturen en die ontleend zijn aan het stelsel 'wij gebruiken elkaar', roepen dat gedrag op.

Het effect van het gebruik van deze methoden is, dat mensen hun intelligentie zullen gebruiken om zich aan de prijs die kleeft aan 'vervuilen' te onttrekken, zodat fraude toeneemt. Fraude betekent dan: zich niet houden aan regels, zodat anderen worden benadeeld. Het feit dat dit stelsel eigenlijk juist fraude stimuleert en daarom in klassieke zin als ondeugdelijk zou moeten worden afgewezen, blijft dikwijls onbesproken. De uitgangspunten van administratieve organisatie waarbij een systeem alleen goed is als ze fraude of de verleiding tot fraude minimaliseert of principieel onmogelijk maakt, is onder het geweld van 'wij gebruiken elkaar' gesneuveld.

Alleen in mechanistisch ingerichte processen, waarin de functionaliteit bepaald en vastgezet is en de vervuiler duidelijk is gedefinieerd, kan het principe van 'de vervuiler betaalt', worden toegepast. In gevallen waarbij deze metafoor op mensen wordt geprojecteerd, zal het leiden tot ontwijkend gedrag. Dat gedrag is erop gericht beknotting van vrijheden of nadelen te ontlopen. Fraude, ontkrachting van regels, uitnodigingen om te calculeren, de calculerende burger, zijn het resultaat.

Er zijn veel meer voorbeelden te geven. De huidige discussie over de sociale wetgeving gaat enkel en alleen over de vraag in hoeverre mensen als individu mogen en kunnen worden aangesproken in plaats van als collectief. De inrichting van de zorgverzekeringen met een eigen risico is van dezelfde orde. Het laatste bolwerk is de individualisering van de pensioenreserveringen, gekoppeld aan de vraag in hoeverre jongeren nog de kosten van solidariteit voor de ouderen kunnen dragen.

Telkens wanneer men uitgaat van markten en er gemeten wordt op een financieel resultaat is het belang van een partij in het geding die onder deze geaccepteerde begrippen het stelsel 'wij gebruiken elkaar' introduceert. De introductie van dat stelsel levert onmiddellijk aanwijsbare financiële voordelen op voor een partij, maar op langere termijn worden tal van maatschappelijke nadelen zichtbaar, zoals de hiervoor besproken bonus-malusregelingen. Ontduiking van de regeling is profijtelijk en leidt tot uitholling van de discipline om regels na te komen. De methode van marketing gekoppeld aan het meten van een financieel resultaat is zo sterk, dat bijvoorbeeld de Nederlandse Spoorwegen mededeelde dat 1995 een winstgevend jaar was, terwijl er minder passagiers waren vervoerd. De verzelfstandiging van de NS die gericht was op grotere dynamiek en lagere kosten is uitgepakt als het simplisme van een onderneming die er is om winst te maken. De hieruit voortvloeiende gevolgen zijn op de Nederlandse wegen terug te vinden en leiden tot afbraak van de kwaliteit van de infrastructuur en tot hoge maatschappelijke kosten.

Enmaal op het pad van groeiende dominantie van het stelsel 'wij gebruiken elkaar' wordt de invloed ervan geleidelijk voelbaar in onze maatschappelijke inrichting. De aanvaarding van het stelsel 'wij gebruiken elkaar' door de overheid komt misschien wel het best tot uiting in het benoemen van voorzitters van Raden van Bestuur - experts in inrichting van uitvoeringsprocessen - tot voorzitters van commissies die de infrastructuur van de samenleving op deelterreinen moeten regelen en gezond maken. Het is dan geen wonder, dat het stelsel 'wij gebruiken elkaar' tevens wordt voorgesteld en ingevoerd in de overheidsorganisatie. En natuurlijk schiet dit door, zoals zichtbaar is in de reeds eerder genoemde 'markt voor openbare orde en veiligheid' en 'het product openbare orde' of 'het product veiligheid', zoals gebruikt binnen het Ministerie van Justitie.

De gevolgen van favorisering van 'wij gebruiken elkaar'

Met de introductie van het stelsel 'wij gebruiken elkaar' door allerlei organisaties, waaronder de spraakmakende overheid, zal na verloop van tijd bij burgers, bij klanten van bedrijven de strategie ontstaan die tracht het gebruikt worden door anderen te plomberen. Er zullen categorieën mensen ontstaan die meer en minder calculerend gedrag vertonen, afhankelijk van de mate waarin ze zich voelen aangeslagen. Sommigen zullen pogen 'het laken naar zich toe te trekken'. Er ontstaat strategisch gedrag. Dat neemt de vorm aan van: eerst eens kijken hoe de wind waait, niet direct enthousiast worden voor een idee, maar kijken wat het oplevert.

Een tweetal voorbeelden:

Mensen zullen trachten hun bijdrage voor infrastructuur terug te brengen tot een minimum. Er ontstaan benaderingen waarbij deze bijdrage aan infrastructuur wordt uitgedrukt in een gebruiksfee: de benadering van de ex-patriot, de man die met zijn gezin in het buitenland woont. Hij logeert ergens, voelt zich niet verantwoordelijk voor infrastructuur, maar betaalt voor het gebruik in de vorm van de afname van deze of gene dienst. Deze benadering gaat uit van de explicitering van de infrastructuur in kwantitatieve grootheden. De organisatie ervan is in handen van mensen die eraan mogen verdienen. De samenleving commercialiseert, past bij het stelsel 'wij gebruiken elkaar'.

In de Verenigde Staten van Amerika heeft dit verschijnsel een enorme omvang aangenomen. Wie daar een gebouw binnenstapt, ziet dat kosten nog moeite gespaard zijn om het gebouw zo mooi mogelijk te maken.⁹ Wanneer je weer naar buiten loopt, is de steenwoestijn, het verval vaak zichtbaar en voelbaar. De infrastructuur van de Verenigde Staten is in staat van verval: burgers vertrouwen de overheid niet (meer), ze komen voor zichzelf op. Er ontstaan tal van coalities die de veiligheid en bescherming van de individuele rechten in het vaandel voeren. Het publieke, dat wat gemeenschappelijk is, raakt steeds meer op de achtergrond.¹⁰

Ook in ons land zijn dit soort verschijnselen actueel. De privatisering van infrastructurele voorzieningen, tolstelsels voor financiering van het wegennet, grote problemen in de bekostiging van onderwijs en gezondheidszorg laten zien dat het stelsel 'wij gebruiken elkaar' het hart van onze samenleving heeft bereikt. Om burgers, bedrijven en instellingen toch te dwingen hun bijdrage te leveren, zal de overheid reageren met richtlijnen, wetgeving en controle. Het gevolg zal zijn dat burgers weer nieuwe wegen vinden om zich aan bijdragen voor de samenleving te onttrekken en hun eigen, informele netwerken te vormen, waarbij de betekenis waar zij waarde aan hechten centraal kan komen te staan.

Daarop zal de overheid weer reageren met nieuwe wetten, regels en richtlijnen. Het proces spiraliseert tot een staat die uit elkaar valt, omdat geen bindende ideeën meer te genereren zijn.¹¹

De belangrijkste implicatie van 'wij gebruiken elkaar' is wellicht, dat elke burger verplicht wordt na te gaan wat voor hem of haar individueel gezien het beste is. Het volgen van een groep of het volgen van een vereniging met een bestuur die het namens de groep wel zal regelen is vervangen door het inwinnen van onafhankelijk advies over wat het beste is. De adviseur staat tegelijkertijd in een commerciële werkelijkheid en vraagt een prijs. Iedereen staat onder druk om na te denken over wat hem of haar te doen staat: Hoe kom ik aan

⁹ Dramaturgie is niet iets dat alleen personen raakt, maar ook organisaties.

¹⁰ Daarbij moet men zich wel realiseren, dat het publieke in Amerika anders wordt ervaren vergeleken bij Europa.

¹¹ Vanuit deze optiek kan worden gerefereerd aan het postmodernisme. Het postmoderne wordt beschouwd als tegenpool van het moderne en maakt het mogelijk om atomisering van de samenleving niet negatief te benaderen. Maar het blijft onduidelijk hoe het postmodernisme een bijdrage kan leveren die de stromingen in de samenleving transformeert tot een nieuw inspirerend perspectief.

informatie? Wie zal ik vragen als adviseur? Hoe weet ik dat het advies die prijs waard is? Niets is meer vanzelfsprekend. Je bent een sufferd als je niet het onderste uit de kan haalt. Markt, marketing, meten culminerend in het stelsel 'wij gebruiken elkaar' hebben als vooronderstelling dat mensen hun toekomst kunnen overzien, tijd hebben om zich ergens in te verdiepen, weten wat ze willen en in staat zijn te besluiten. Het uiteindelijke resultaat van het gebruik van deze methoden is een enorm verlies van publieke kwaliteit. Daarmee bedoel ik verlies aan samenhang tussen burgers over wat zij belangrijk vinden, tot uitdrukking komend in onvrede, terwijl het volgens de cijfers in het stelsel 'wij gebruiken elkaar' zo goed gaat.

De groeiende dominantie van het stelsel 'wij gebruiken elkaar' verklaart verschijnselen zoals die zich in onze samenleving voordoen. Voor velen zal het belangrijkste fenomeen zijn, dat het stelsel 'wij gebruiken elkaar' inspirerende ideeën vernietigt en vervangt door ideeën die niet verder reiken dan het niveau van plannen die uitgewerkt worden in termen van kosten en opbrengsten, als doelen op zich. Alles moet op dit niveau meetbaar zijn: rendement op vermogen, de procentuele verlaging van het begrotingstekort van de overheid, de kosten voor onderwijs, enz.

Het stelsel 'wij gebruiken elkaar', uitermate geëigend voor efficiencydoeleinden, is niet geschikt om grote ideeëndoelen te verwezenlijken, integendeel. Het vernietigt het vermogen om grote doelen te bereiken. Doelen op het niveau "Wij zullen het Oostblok helpen" of "Wij willen Nederland in 2010 volledig schoon hebben", zijn in dat stelsel onbereikbaar. Voor velen wekken dit soort doelen ook de lachlust op. Het lijken sprookjes.

Het ontsnappen aan 'gebruikt worden'

Het beknotten van vrijheidsgraden van mensen is inherent aan elke organisatie. De resultaten van het uitvoeren van een taak ten goede aan de organisatie. Het salaris is daar wel een vergoeding voor, maar de vervreemding die ontstaat doordat men de resultaten van zijn werk moet afstaan, is er niet minder om.

Dit denkbeeld is in de vorige eeuw door Marx geïntroduceerd en ze is nog steeds van toepassing. Volgens Marx zou die vervreemding worden opgeheven als de eigendom van de productiemiddelen over de burgers wordt verdeeld. Het is gebleken dat dit nog nergens heeft geleid tot een (meer) gezonde inrichting van de samenleving.

Het is de vraag of mensen die zich met hun intellectuele capaciteiten inzetten, niet nog meer te lijden hebben onder vervreemding dan mensen die zich fysiek inspinnen voor de uitvoering van hun taak. Daarenboven beschikken mensen, die in de huidige westerse wereld werk hebben, over een redelijk inkomen en veel vrije tijd, zodat alternatieve besteding van inkomen en tijd tot voortdurend afwegen leiden. De beschikking over vrije tijd maakt het mogelijk zich maatschappelijk te positioneren op basis van activiteiten die in de vrije tijd plaatsvinden. Een baan is dan niet meer dominant om zich maatschappelijk te positioneren, maar slechts een van de middelen. De afweging tussen werken en vrije tijd wordt daarmee voor velen een afweging tussen vormen om zich maatschappelijk te positioneren. Deze keuze is niet gemakkelijk en wordt nog verzaamd, als alternatieve bronnen van inkomen bereikbaar zijn en een andere tijdsverdeling tussen werken en vrije tijd forceren. (Wellicht dat hier de oorzaak ligt voor stress die veel mensen ervaren, zonder dat een duidelijke oorzaak is aan te wijzen.)

De reactie op vervreemding door het afstaan van de vruchten van arbeid is in onze tijd genuanceerder dan Marx ooit heeft kunnen voorzien. Ze is drieërlei.

Ten eerste zijn er mensen die proberen een organisatie te beheren of in eigendom te hebben. Men probeert manager te worden of een eigen zaak op te zetten, of aandeelhouder te

worden. Men onttrekt zich aan vervreemding, omdat men de sociale of financiële resultaten van arbeid aan zichzelf kan toerekenen.

De tweede reactie is dat men werken minder centraal stelt. Er zijn een aantal vormen te onderscheiden. Werken wordt gezien als middel om te kunnen reizen of om mensen te ontmoeten, of algemener als middel om zichzelf te ontplooien. De vervreemding wordt als het ware omgekeerd. Een andere vorm is dat men korter werkt en of zich tijdens het werken ook minder inspant. Zowel het pogen tot de bezittende klasse te behoren, als zich minder inspanssen zijn oud en bekend.

De derde reactie is mijns inziens zeer belangrijk geworden. Men poogt aan aliënering te ontsnappen door verschillende rollen te spelen, zich dramaturgisch uit te drukken.¹² Mensen streven ernaar zich te manifesteren op een wijze die maatschappelijk scoort, maatschappelijk wordt gerespecteerd. Dat kan echter alleen als ook de middelen voorhanden zijn om zich in een gewenste rol dramaturgisch te tonen. Voor aanzienlijke groepen in de Nederlandse samenleving was en is dat mogelijk. Het inkomen van veel mensen ging omhoog, de hoeveelheid vrije tijd nam toe. Er kwamen media, die het mogelijk maakten zonder hoog inkomen of grote prestaties zichzelf aan den volke te tonen. Een bijkomend effect van het pogen zich dramaturgisch te positioneren, was een stroom van nieuwe producten die geen ander doel leken te hebben, dan dat mensen de mogelijkheid kregen zich in uiterlijke verschijningsvormen van anderen te onderscheiden. Ook ontstonden typen gedrag die geen ander doel leken te hebben, dan zich verschillend van anderen te manifesteren.

Bij mijn wijze van zien is dramaturgisch handelen vandaag de dag in de westerse wereld een zeer belangrijk element bij het beschouwen van ontwikkelingen in de samenleving. Wetten die betrekking hebben op marktmechanismen lijken niet langer bepalend, maar wetten die ontleend zijn aan de ruimte die mensen opeisen om zichzelf uit te drukken en te profileren. Enige voorbeelden ter verduidelijking.

Managers die het niet goed hebben gedaan, vertrekken met een gouden handdruk. Dit verschijnsel is alleen te doorgronden, als men veronderstelt dat leed, in termen van verlies in aanzien, moet worden gecompenseerd. Een tweede voorbeeld: ex-minister De Vries van Sociale Zaken merkte in een brief aan de Tweede Kamer op¹³, dat er een groeiend tekort was aan technische vakmensen. Hij vond het opmerkelijk dat technisch geschoolde werknemers vaak minder verdienen dan algemeen geschoolde werknemers. Bij mijn wijze van zien is dat een misverstand. Voor tal van beroepen zijn salarissen niet toegesneden op schaarste in een markt, maar op het aanzien dat beroep of functie heeft. Deze interpretatie van dramaturgie verklaart waarom zoveel mensen pogen een algemene opleiding te volgen, er van een veldslag sprake lijkt om zich te kwalificeren voor een gerespecteerde opleiding. Men wil bij de groep horen die een baan met maatschappelijk aanzien heeft.

De grote aandacht voor dramaturgisch handelen verklaart ook waarom 'inhoud' zo in betekenis lijkt af te nemen. Inhoud lijkt voornamelijk kennis en kunde te betreffen om de mechanismen in het stelsel 'wij gebruiken elkaar' te kunnen volvoeren. Deze kennis en de bijbehorende methoden en technieken zijn dan middel om manager te kunnen worden, of helpt bij het verkrijgen van een of andere vorm van eigendom over een onderneming.

¹²Het boek van Goffman, "The presentation of self in everyday life", uitgebracht in 1959, Anchor Books, VS, is een mijlpaal voor deze manier van beschouwen. Goffman ziet de werkelijkheid als een theater, waarin mensen rollen spelen. Omdat mensen hun innerlijk kunnen afsluiten van de buitenwereld, ontstaat ruimte zich anders voor te doen dan men feitelijk is: mensen kunnen dramaturgisch handelen.

¹³Zie de Volkskrant van maandag 18 november 1991. Sindsdien is op dit punt geen wijziging ontstaan. Het tekort is eerder toe- dan afgenomen.

Het ontstaan van herwaardering van 'wij helpen elkaar'

De vraag is gewettigd: levert het stelsel 'wij helpen elkaar' dan oplossingen? Hoe zien die er dan uit? In een tijd waarin oplossingen worden getoetst volgens methoden die ten grondslag liggen aan het stelsel 'wij gebruiken elkaar' is het lastig de voordelen van het stelsel 'wij helpen elkaar', overtuigend voor het voetlicht te brengen.

Kardinaal is de onderkenning dat in een afweging over de betekenis van 'wij helpen elkaar' de kwaliteit van het publieke centraal staat. Wij helpen elkaar en het publieke vallen samen, voor zover burgers als natie of als samenleving een gemeenschappelijk idee vorm proberen te geven. Het publieke wordt niet gedacht, maar komt tot stand doordat mensen elkaar vinden in een coalitie rondom zo iets gemeenschappelijks als een idee of belang. Dat belang kan het behoud van iets zijn, zoals veiligheid of een omgeving die men van waarde acht. De idee kan van alles zijn: de zorg voor iets, het ontwikkelen van inzicht, het realiseren van een plan, enzovoort. Het publieke is zichtbaar in het ontwikkelen van coalities en het komen tot een gedeeld besluit bij verdeelde meningen.

Kern van het stelsel 'wij helpen elkaar' is dat mensen ervaren dat ze er niet alleen voor staan, dat ze elkaar kunnen vinden en iets gemeenschappelijks hebben of iets tezamen kunnen betekenen en via dat gemeenschappelijke ook in staat zijn ideeën te realiseren die ze niet in een commerciële setting of op eigen houtje zouden kunnen bereiken. Essentieel in het publieke is, dat het niet gaat om denken en praten, maar om ervaren.

In de afgelopen 30 jaar was het lastig om coalities te vormen; mensen konden elkaar moeilijk vinden op een idee. Ze vestigden zich verspreid over de ruimte van het land, gingen op reis, keken tv, werkten hard.

We zien dat wonen steeds meer centraal is komen te staan. De kwaliteit van wonen is sterk toegenomen en de woonruimte per persoon is sinds de Tweede Wereldoorlog grofweg verdubbeld. Er is een andere perceptie ontwikkeld op de combinatie van wonen en werken. Mensen hebben meer vrije tijd. De invoering van de 36-urige werkweek komt neer op de invoering van een vierdaagse werkweek. Er zijn veel ouderen en senioren hebben veel tijd die ze besteden aan activiteiten met anderen, mede om isolement te voorkomen.

Via internet, plaatselijke bladen, lokale clubs vinden mensen elkaar. Er is veel meer ruimte ontstaan voor coalitievorming. Het publieke ontwikkelt zich in het lokale en in het regionale ten koste van het nationale. De tijd lijkt niet ver meer dat mensen zich weer groeperen om gezamenlijk hun risico's te delen als daaruit voortvloeit dat ze aanzienlijk goedkoper uit zijn dan bij verzekeraars. De individualisering van pensioenen zal gepaard gaan met kleinschalige advisering die tal van vormen kan aannemen. De milieuproblematiek gepaard aan de toegenomen aandacht voor wonen zal coalitievorming in het lokale en regionale verder in de hand werken.

Als een samenleving rationeler wordt en rationeler wordt ingericht en bestuurd en men dit tevens definieert als vooruitgang zal hetgeen men zich heeft verworven niet meer zo maar laten ontnemen. Dat wat is verkregen is vastgelegd in het haarvatenstelsel van de samenleving.

Het stelsel 'wij gebruiken elkaar' zal voor tal van zaken het enige stelsel zijn. Voor vrijwel alle typen van productie of diensten die langs commerciële weg, vanuit marketing management gedreven, bedrijfseconomisch verantwoord tot stand kunnen komen, zal het stelsel blijven bestaan. Vooral zaken met een infrastructureel karakter, zoals gas, water, elektriciteit, betalingsverkeer, wegeaanleg die op grote schaal worden aangemaakt tegen lage prijs en vaak vanuit een internationale optiek worden geconcipeerd, zullen onontkoombaar volgens 'wij gebruiken elkaar' in de samenleving worden geplaatst, omdat het gebruik per gebruiker is

vast te stellen en de voordelen van een infrastructuur in rekening zullen worden gebracht per gebruiker.

Een interessante overweging daarbij is welke plaats de centrale overheid kan en zal innemen. De overheid kon de afgelopen 30 jaar gebruik maken van mediale technieken waarmee op nationale schaal coalities werden gevormd. Tegelijkertijd zorgden diezelfde technieken ervoor dat mensen thuis vermaak en tijdverdrijf in de huiskamer vonden. Ze werkten hard en lang zodat er niet veel energie meer overbleef voor andere zaken, waarbij de verbondenheid met anderen veranderde, afnam.

Maar geleidelijk aan zijn mensen tv anders gaan bezien, blijven ze er niet meer voor thuis en gaan er zelf ook steeds meer gebruik van maken. Anders dan in de afgelopen 30 jaar zullen burgers minder als individuen verstrooid zijn, zodat een eind komt aan wat ik de Madison-doctrine zal noemen: verstrooi de burgers, maak hen tot alleenstaande individuen en je hebt de macht als je zelf grote coalities weet te vormen.¹⁴ Gebruik die macht om de burger te beschermen. Madison tekende als vierde President van de Verenigde Staten de wet op de tarieven.¹⁵

De overheid zal genoodzaakt worden in de vigerende Europese constellatie de bevolking aan Europese besluiten te committeren. Gegeven de invloed van lokale coalities zal ze tegelijk minder ruimte hebben voor nationale ontwikkelingen, zodat internationale en nationale infrastructuur zeer moeizaam tot stand kan komen. Ze zal via technologie de problemen trachten af te kopen. Om succesvol te zijn, zal ze zich echter moeten concentreren op de kwaliteit van de lokale en regionale coalitievorming en de kwaliteit van de besluitvorming in regionaal verband. Nederland wordt een licht chaotisch land, met veel variëteit. Ontwikkelingen zullen nog minder dan voorheen verlopen volgens plannen: ontwikkelingen zullen groeien.

Dat is bepaald niet slecht. Het prachtige is dat variëteit en verdeeldheid van lokale coalities zo hebben geleid tot een open hart van Holland, een van de wonderen van de moderne tijd die het behoud ervan waard is. Het zal wennen worden aan een werkelijkheid die minder planbaar is, en vervuld is van publieke kwaliteit.

¹⁴ Zie het boek van Daniel Kemmis (1990): *Community and the Politics of Place*, University of Oklahoma Press.

¹⁵ James Madison: de vierde (zwakke) President van de Verenigde Staten van Amerika in de periode 1809 - 1817. Bron: Grote Winkler Prins Encyclopedie.