

# **Ergens, aan het begin van een cirkel**

**Ankers vooruit**

**Over kenniswerkers, zelfsturend organisaties  
en een democratische beweging voorbij de 'C'**

**Een herstart naar een Nieuw CDA**

*Peter Noordhoek*

Gouda, najaar 1998

## CONCEPT

Met deze brochure wil de auteur een nieuwe visie formuleren op een aantal ontwikkelingen in onze samenleving en de gevolgen ervan voor de verdere ontwikkeling van het CDA als politieke beweging.

De hoofdpunten van de visie kunnen als volgt worden opgesomd:

- I Er ontstaat een nieuwe groep mensen die zelfstandig vorm aan de toekomst moet geven en die bereid zijn om samen te werken voor doelen die het eigen belang overstijgen. De kern hiervan vormt de groep kenniswerkers die ontstaan is in de nieuwe economie;
- II Om deze groep te ondersteunen is een politiek vorm gegeven verzet noodzakelijk tegen anonieme grootschaligheid en gedwongen eenzaamheid, waaruit voortvloeit:
  - een verzet tegen institutionalisering van organisaties die vorm moeten geven aan een gedeelde verantwoordelijkheid;
  - een verzet tegen een ongekende en anonieme overheid;
  - en een weten dat al het grootte uit het kleine voortkomt;
- III waardoor het CDA zich opnieuw tot een beweging kan en moet ontwikkelen;
- IV een beweging die blijvend geïnspireerd is door religieuze waarden en normen, maar voorbij de institutionele vormen ervan is gegroeid.

De inspiratie voor deze visie komt voort uit de combinatie van mijn persoonlijke ontwikkeling en de ervaring met een leven lang ARP en CDA, waarvan ruim 15 jaren als direct en actief lid op vele niveaus binnen deze partij.

De analyse die ik hier presenteer en de daarop gebaseerde visie is het resultaat van een denkproces van enige jaren, tot een versnelling gebracht door de ontwikkelingen binnen de partij. Dit denkproces is zeker nog niet voltooid. Mijn grote hoop is dat de verspreiding en het lezen van deze brochure de inhoud zowel compleet als scherper zal maken.

Gouda, najaar 1998.

# CONCEPT

## INHOUD

- I De mensen die het dragen  
Kenniswerkers als nieuwe maatschappelijke basis
  - II De huizen waarin we werken  
Grenzen en mogelijkheden van onze instituten
  - III Voorbij de 'C'  
Een oud anker voor een nieuwe beweging
  - IV Het begin van een nieuwe cirkel  
Het vervolg op de christen-democratische beweging
  - V Samenvatting
- Noten

## I De mensen die het dragen

### *Kenniswerkers als nieuwe maatschappelijke basis*

#### **Na de lange golf**

Onder een aantal economen woedt er een debat over wat er met de conjunctuurcyclus aan de hand is. Het lijkt erop dat de jaren negentig voor Europa en de Verenigde Staten gekenmerkt worden door een ongebruikelijk lange conjunctuurgolf. De aandelenkoersen op de verschillende beurzen vertonen al veel langer een opwaartse trend dan verwacht zou mogen worden. Het patroon van dan weer een hoge en dan weer lage conjunctuur zoals we dat zagen in de decennia ervoor, is vervangen door een golf van economische groei; met minimale dipjes is het omhoog en omhoog gegaan. Sommige geloven dat het eenvoudig een kwestie van tijd is voordat de markt zichzelf herstelt en er een net zo lange neerwaartse golf zal volgen. Op het moment van schrijven verwacht men dit bijvoorbeeld onder invloed van de crisis in Azië of de introductie van de Euro. Zij kunnen gelijk hebben, niemand kan of mag een correctie uitsluiten. Ondertussen is er echter iets fundamenteel veranderd. De lange, hoge conjunctuurgolf van de negentiger jaren heeft de structuur van het zand van het strand waarop de golf uitloopt definitief gewijzigd. Die wijziging is het startpunt voor deze brochure. Een andere maatschappij is gevolg, niet noodzakelijk een betere of een slechtere, maar wel één die anders omgaat met begrippen als werk en inkomen, hebben of niet hebben en alles wat te maken heeft met hoe mensen hun relatie met andere mensen zin en vorm geven. Een wijziging die – heel platfloers - begint met een voorraadkwestie en hier voorlopig zal eindigen met een begin van een basis voor een nieuwe beweging.

#### **Een voorraadkwestie**

Waarom zijn de pieken in de conjunctuurgolf afgevlakt? Er is een stroming die stelt dat de pieken en dalen in de conjunctuurcyclus vooral worden veroorzaakt door het probleem van de voorraden. Het eerste gevolg van een inkrimpende markt is dat bedrijven met onverkochte voorraden blijven zitten. Bij het aantrekken van de markt zal men eerst die voorraden kwijt moeten alvorens tot nieuwe investeringen over te kunnen gaan. Bij een hoogconjunctuur geldt het omgekeerde en dan is het gebrek aan voorraden al snel het probleem. Het gevolg van die voorradenproblematiek is dat conjunctuurgolven als het ware een extra slinger krijgen door de effecten van te hoge, respectievelijk te kleine voorraden en de daarmee samenhangende (des)investeringen. Mede door de grote sprongen in de informatietechnologie en een veel betere logistieke beheersing (het zgn. 'just in time'-principe), is er in de jaren tachtig een enorme verbetering in de voorraadbeheersing gekomen. Daar plukken we in de jaren negentig de vruchten van en zijn de slingers in de conjunctuurcyclus minder extreem geworden. Bedrijven kunnen doen waar ze structureel baat bij blijken te hebben; hun voorraden laag houden. Als dan ook nog eens, zoals in Nederland, de kosten stabiel blijven – met name de loonkosten<sup>1</sup> – of zelfs omlaaggaan – denk aan hoe relatief goedkoop een computer is geworden - dan wordt de conjunctuurgolf niet alleen lang, maar ook heel hoog, mede waardoor negatieve gevolgen van de voorraadinkrimping kunnen worden opgevangen of afgekocht. Opmerkelijk genoeg lijkt met het verlengen van de conjunctuurgolf ook de discussie over duurzaamheid van onze economie minder scherp te zijn geworden.

<sup>1</sup> Het begin van de lange conjunctuurgolf ligt daarom uiteindelijk bij het Akkoord van Wassenaar uit 1982. De golf kwam echter pas zo'n tien jaar later pas boven de horizon. Op tijd voor Paars, te laat voor het CDA. De introductie van Windows 97 mag, positief en negatief als symbool gelden voor het hoogtepunt van de golf.

Als dat allemaal waar is, in het bijzonder die constatering dat de voorraden structureel kleiner kunnen blijven, dan zou wat voor de voorraad van kapitaalgoederen geldt, ook wel eens kunnen gelden voor die andere ‘voorraad’ – let op de haakjes -; de hoeveelheid mensen die er bij een bedrijf in dienst is. In de jaren tachtig en begin jaren negentig hebben zich een aantal verschuivingen voorgedaan in de manier waarop bedrijven met hun personeel omgaan waarvan nu pas de gevolgen zichtbaar worden. Het ‘Just-in-time’-principe vertaalde zich naar het principe van integraal management en betekende tegelijk een terugbrengen van staffuncties (personeel, financiën) in de lijn en een omlaag brengen van taken en bevoegdheden in de organisatie. Discussies over kerntaken en kerncompetenties kregen een logisch vervolg in een decentraliseren en op afstand plaatsen van alle organisatie-onderdelen die niet tot de ‘echte’ kern behoren, een kern die bij veel organisaties zeer klein bleek te kunnen zijn. Dit alles leidde tot het terugbrengen van staffuncties, het zogenaamd ‘ontstoppen van het functiegebouw’ en al die andere maatregelen die, vaak gemotiveerd vanuit kostenoverwegingen, resulteerden in het verdwijnen van daarvoor onmisbaar geachte functies en de daaraan verbonden werknemers. Mocht er toch nog een tijdelijk piek zijn, dan kan daarin worden voorzien door het inhuren van de ontbreken capaciteit of deskundigheid via uitzend- of adviesbureaus. Uiteindelijk heeft dit geleid tot bedrijven en organisaties die met veel minder werknemers veel meer moeten presteren. Het betekent een structurele verandering in de verhouding tussen het aantal mensen met een vaste baan bij een groter bedrijf en het aantal mensen dat in de kern vooral voor zichzelf zal moeten zorgen. Onderschat niet hoe ver dit gaat. Een nieuwe vestiging van het computerbedrijf Hewlett-Packard<sup>2</sup> in Friesland levert bijvoorbeeld duizend nieuwe arbeidsplaatsen op. Van deze duizend mensen hebben er slechts zeventig een vast contract. Flexibiliteit is de reden: “In de pc-industrie kun je niet meer op voorraad bouwen”, zo legt directeur Hanse het uit: “Computers worden tegenwoordig op specificatie en bestelling van de klanten in elkaar gezet. Voor HP was het belangrijkste dat ze flexibel kon omgaan met het personeel. Ze hebben maar zeventig mensen met een vast contract, twee- tot driehonderd werknemers hebben een jaarcontract en de rest wordt ingehuurd via uitzendbureaus”. Mensen als Arie de Geus, de strategische planner van Shell is dit een doorn in het oog, omdat het de loyaliteit aan het bedrijf zou ondermijnen, maar het is wel de realiteit.

Het is de verwachting dat deze lange conjunctuurgolf, met haar achterliggende oorzaken, fundamenteel zoveel heeft veranderd, dat ook bij een slechter worden van de conjunctuur, of zelfs een terugkeer van korte conjunctuurcycli, deze trend op voorzienbare tijd niet meer zal worden omgebogen. Tot ver in de jaren negentig heeft men geworsteld met de gevolgen van een scheefgroei in de arbeidsmarkt. Een scheefgroei die niet alleen tot grote werkloosheid heeft geleid, maar ook tot de angst voor een ‘baanloze groei’. Aan het einde van de jaren negentig is die angst, samen met een groot deel van de werkloosheid verdwenen, maar in de krapper wordende arbeidsmarkt zien we nog geen grote terugkeer naar de klassieke banen bij klassieke organisaties. De verandering is blijvend. In de samenleving begroeten we een nieuwe en groeiende groep van zelfstandig werkende en levende ‘kenniswerkers’. Samen met oude groepen zelfstandigen vormen zij een omvangrijke nieuwe stroom in de samenleving.

### **De kenniswerker**

De mensen die op deze manier kiezen voor het eigen avontuur kunnen op heel wat manieren benoemd worden. Etiketten als ‘zelfstandig adviseur’, ‘parttimer’ of ‘flexwerker’ kunnen

<sup>2</sup> Intermediair, 8 oktober 1998, 43e jaargang, nummer 41

worden gebruikt. Het meest typerend komt de ontwikkeling echter tot uiting in de term 'kenniswerker'<sup>3</sup>.

Deze kenniswerker was voorheen de stafmedewerker of specialist die het soort werk deed waarvan men in de lijn meende er geen tijd voor te hebben of er eenvoudig de stemming of intellectuele inhoud voor te missen. In de praktijk werden er ook nogal wat mensen in deze functies geplaatst die op de een of andere manier niet goed meer functioneerden. Met name deze laatste vorm van verborgen werkloosheid is er de afgelopen jaren uitgesneden, maar er is meer verdwenen. Een rondgang langs organisaties leert dat er niet alleen 'dor hout' – weer zo'n vreselijke term – is weggesneden, maar dat ook daadwerkelijk grote delen van de vroeger onmisbaar geachte staffuncties zijn verdwenen, dit laatste vaak onder de veronderstelling dat die functies nog altijd op tijdelijke basis zijn binnen te halen.

Al die kenniswerkers tezamen vormen nu als het ware de buffervoorraad waardoor bedrijven – en in toenemende mate ook overheids- en non-profitorganisaties - wijzigingen in de markt kunnen opvangen zonder van slag te raken. Het gevolg is duidelijk en op basis van het bovenstaande blijvend: een relatief klein aantal bedrijven met medewerkers die een enorme arbeidsproductiviteit vertonen en zich zo dicht mogelijk bij de kernprocessen van de organisatie ophouden. Al het andere wordt afgestoten. Voor een deel verzamelen de personen die aan de afgestoten taken verbonden waren zich in nieuwe organisaties (vooral in de vorm van adviesbureaus), maar een groot aantal kenniswerkers kan of zal zich niet organiseren. Zij zweven als het ware los door de arbeidsmarkt heen. In feite komt het hele fenomeen 'organisatie' daarbij ter discussie staan. Mag een verzameling visitekaartjes, faxen en mobiele telefoons zichzelf nu wel of niet een organisatie noemen? Doet die vraag er eigenlijk nog toe? Een grote groep mensen gaat nu acquirierend in plaats van solliciterend door het leven. Ze zijn het vleesgeworden gevolg van de individualisering op de arbeidsmarkt. Doordat goede kenniswerkers altijd op tijdelijke basis werken kunnen zij in principe een relatief hogere uurprijs voor hun arbeid vragen dan als ze nog gewoon werknemer zouden zijn. Op die manier varen zij er wel bij als het met de markt van de vragende organisatie goed gaat. Echter, als de markt instort zullen zij de eerste zijn die hun inkomen terug zullen zien lopen – en dat zonder klassieke vangnetten als gezamenlijke pensioenfondsen.

Een individualisering die overigens terugslaat op de organisaties zelf. De werknemers die (nu) nog hun vaste contract hebben, stellen zich in hun carrière en salariëring in toenemende mate net zo op als de zelfstandige kenniswerker, in wie zij in toenemende mate hun voorbeeld en voorland zien. Daar komt nog iets overheen wat deze basistrend alleen maar versterkt. De huidige demografische ontwikkeling maakt dat er überhaupt te weinig arbeidskrachten zijn op het juiste kennisniveau. De buffervoorraad blijkt tegen te vallen. Sollicitanten zitten altijd met de afweging tussen keuzevrijheid en bestaanszekerheid. Zoals het er nu voor komt te staan zullen ze meer mogelijkheid krijgen om 'voor zichzelf te kiezen', wat in veel gevallen daadwerkelijk gestalte zal krijgen in de vorm van een eigen zaak. Eerst even wat ervaring opdoen bij een ander – en dan het eigen avontuur als kenniswerker. Het is dan ook niet vreemd dat we over een groep praten waarvan het beeld zich nog moet zetten. Kondigt zo iemand zich aan als 'adviseur' dan kan het zijn dat de gesprekspartner sceptisch reageert, kondigt diezelfde persoon zich aan als 'zelfstandig ondernemer' dan kan er een waarderend knikje worden verwacht.

### **Gevolgen**

<sup>3</sup> Gelet op de keuze voor zelfstandigheid die er meestal mee samenhangt zou het eigenlijk 'kennisondernemer' moeten heten, maar sommige dingen klinken gewoon niet.

Er zijn verschillende manieren om die trend van een toenemend aantal ‘kenniswerkers’ te waarderen. De markt zelf en de overheid benaderen het niet zonder reden als positief. De flexibiliteit die daardoor in de markt is gebracht stelt Nederland nu in staat haar economie sneller aan de omstandigheden aan te passen dan haar buurlanden kunnen. De betrokkenen zelf waarderen het positief of negatief al naar gelang het worden van een kenniswerker een positief, eigen besluit was of het gevolg van een gedwongen vertrek. In deze economisch goede tijden is die waardering gelukkig hoger dan ooit. Enige stigmavorming is er wel. De hoogste maatschappelijke status is nog altijd gereserveerd voor degene die boven op de piramide zitten. De hoge tarieven die sommige kenniswerkers voor hun werk kunnen vragen staat dan tegenover de vraag “waarom heb je geen echt werk?”. De samenleving weet namelijk nog niet goed wat ze met het fenomeen van de kenniswerker aanmoet. De discussie is voor een deel verscholen achter de vraag naar wat nu eigenlijk werk mag heten in Nederland. Wanneer is een baan een baan? Het stigma dat vroeger hoorde bij het niet hebben van een klassieke baan gaat er per saldo wel degelijk af, al zullen we nog wel even moeten wachten voordat we een uitspraak als deze mogen verwachten: “Ach, heb jij nog een vaste baan? Wat zielig”<sup>4</sup>.

Zo goed als het met de economie ook is gegaan in de jaren negentig, er woedt nog steeds een stevig debat over de werkloosheid. Deze wordt in Europa in het algemeen en in Nederland in het bijzonder structureel te hoog gevonden. Tegelijk lijkt dit debat nog teveel te worden gevoerd vanuit de oude dichotomie van ‘wel een baan, niet een baan’. De gevolgen van het fenomeen kenniswerker wordt daardoor niet voldoende doordacht. Er wordt te weinig gedacht in termen van ‘wel een klant, toch geen klant’. Het heeft daarom zin om eens helemaal opnieuw te kijken naar het fenomeen, te beginnen met de kenniswerkers zelf, maar om daarna ook zeker te kijken naar de gevolgen voor de samenleving in haar geheel. Voor de beweging waar het CDA uit voort is gekomen zou het wel eens de bron voor een nieuw begin kunnen zijn. Eerst wordt echter in beeld gebracht wie onder de groep van kenniswerkers vallen en waar deze groep op zou kunnen aansluiten. Op die manier wordt ook in beeld gebracht hoe breed deze groep van groepen is en hoe zwaar zij doorwerken in de opbouw van onze samenleving. Bewust zie ik daarbij af van het gebruik van statistieken. Niet omdat dat zo moeilijk is, maar omdat statistieken in het kader van dit verhaal een te statisch beeld kunnen geven van de situatie zoals die nu is. Zeker voor deze groepen dreigt er het gevaar van definities bevriest die net niet de volle werkelijkheid vangen. Het gaat er om juist een beeld van dynamiek te geven, van groei en van verschuiving. Als dat vragen of bedenkingen oproept is dat alleen maar goed.

### **Een groep van groepen**

Eerst de kenniswerkers zelf. Zoals de naam al suggereert is hun bron van inkomsten eerst en vooral afhankelijk van de kennis die zij hebben. Dat hoeft niet inhoudelijke kennis te zijn, het gaat vaak minstens zo zeer om de kennis van mensen of processen. Een relatief lage investering van kapitaal is nodig om een zaak te beginnen, vooral ook omdat wat zij verkopen in essentie vooral hun tijd is en niet de goederen waarover zij beschikken. Het gaat dus om professionals, vaak met een achtergrond uit staf- of beleidsfuncties en een kennis die schaars genoeg is om op tijdbasis te gelde te maken. De functieomschrijving van de kenniswerker is niet zelden vaag en niet alleen voor de klant. “Papa, wat doe je eigenlijk?” is de vraag die nogal eens gesteld wordt aan mensen die ‘iets’ in automatisering doen of ‘iets’ met mensen doen. Kenmerkend voor de groep is daarbij een relatief hoog opleidingsniveau en een verhoudingsgewijs hoog percentage vrouwen. Ze zijn de voorlopers als het gaat om het beiden werken van de partners, om het vaak moeizaam combineren van gezin en werk, werktijd en eigen tijd. De leeftijdsopbouw is grillig, omdat het zowel een groep omvat die relatief kort in het klassieke arbeidsproces heeft gezeten

<sup>4</sup> Met dank aan Harry Starren.

als een groep die juist aan het einde van hun loopbaan zit. De groep wordt inmiddels aangevuld door een groep die direct na hun opleiding voor het kenniswerk kiest.

Het is zeker niet gezegd dat al deze kenniswerkers ook zelfstandig ondernemers zijn. Er kan wel worden gesteld dat de overgrote meerderheid van deze kenniswerkers in een structuur worden gebracht waarin zij wel veel van de trekken van een zelfstandig ondernemer moeten gaan vertonen. Als 'partner', 'maat' of 'compagnon' worden ze op een zeer directe wijze verantwoordelijk gemaakt voor hun inzet.

In dit laatste sluit deze groep ook naadloos aan met de klassieke groep van beoefenaren van beroepen als arts, advocaat, accountant en notaris. Er is wel een onderscheid met deze beroepsgroepen, vooral in de vorm van een verschil in status en gedragscodes, in de wettelijke drempel die er voor toetreding geldt en ook nog wel in het gemak waarmee klanten tarieven in rekening worden gebracht, maar het verschil is kleiner aan het worden. Per saldo groeit deze groep dan ook in de richting van de kenniswerkers - en niet andersom. Met name het kenmerk van exclusiviteit dat om deze groep heen hangt wordt afgebroken; de notabel is niet nobel meer. In de beeldvorming willen we de nieuwe groep van oud staf- en beleidsfunctionarissen dan ook voegen bij de oude groep tot een groep kenniswerkers.

### **Groep bij groep**

Deze groep kenniswerkers kan zich voegen bij twee andere groepen die van oudsher gebaseerd zijn op de vorm van het zelfstandig ondernemerschap en die beiden in een identiteitscrisis verkeren: de agrarische ondernemer en de ondernemer in het midden- en kleinbedrijf.

Als het om de eerste groep gaat is de laatste jaar het beeld ontstaan van agrariërs alsof het enigszins achterlijke mensen zijn die te stom zijn om te snappen dat ze in een doodlopende straat zijn gereden. Ongetwijfeld valt er in die sector veel aan herbezinning te doen, tegelijk wordt er op weinig andere plekken in de samenleving onder zo'n hoge druk de koers zo verlegd in een moderne richting. De agrariërs die dit overleven, waaronder altijd weer de nodige vertegenwoordigers uit een nieuwe generatie, zijn bij uitstek de mensen die weten wat het is om verantwoordelijkheid voor het eigen lot te nemen. Voorbij subsidies en het groene front zijn zij natuurondernemers van morgen.

Hetzelfde, maar op een andere manier, geldt dit voor de ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Zij zijn het die keihard en als eersten de dubbele klap van de moderne economie moeten opvangen: de komst van de 24-uurs economie in combinatie met een krapte op de arbeidsmarkt. Sanering en innovatie zullen letterlijk en figuurlijk het uiterlijk van het bedrijf veranderen. Winkelen op het internet zal net zo min het winkelen op straat vervangen als de komst van de televisie de krant heeft doen verdwijnen, maar de markt wordt er wel wezenlijk anders door. Schaalvergroting en franchising zijn juist niet het antwoord als het gaat om de kritische, onderscheidende consument van morgen. Op dit moment is het aantal puur zelfstandige ondernemers in deze groep een kleine minderheid van zo'n 15% van de totale omzet in de sector voor hun rekening. Op termijn van een paar jaar mag verwacht worden dat de groep weer zal groeien, waarbij ondertussen allerlei franchisenemers voor zichzelf zullen concluderen dat ze uiteindelijk in hetzelfde schuitje zitten als de volledig zelfstandige winkelier. Kortom; deze groep maatondernemers zal zelfstandig en klein nog grote daden gaan doen.

Buiten deze twee zijn er nog enkele groepen die zeker de moeite van het melden waard zijn, mede omdat ze in absolute aantallen wellicht nog omvangrijker zijn dan de hierboven genoemde groepen.

<sup>5</sup> Onderzoek AC Nielsen, juli 1998.



Zo is het boeiend om te zien hoe in de klassieke industrie, inclusief de procesindustrie, naast schaalvergroting een nieuwe versnippering gaande is. Ook daar is de kenniscomponent zo groot geworden dat dit tot afsplitsingen en afschermingen zal leiden. Afsplitsingen in de vorm van gespecialiseerde toeleveranciers die hun eigen netwerk van opdrachtgevers scheppen. Afscherming in de zin dat er een herwaardering komt van ouderwets vakmanschap, over te dragen van individu op individu – en niet via aandelentransmissies.

In de gigantische zorg- en welzijnssector ontwikkelt zich een nieuwe economie van kleine bedrijven en instellingen. Deze voegen zich naast en tussen de anonieme samenwerkingsverbanden die nu in opkomst zijn. Voor het eerst ontstaat er een koopkrachtige vraag voor diensten buiten de klassieke lijnen van koepel, inrichting en instelling.

Boeiend is het ook om de ontwikkeling onder allochtonen te zien. In de beeldvorming bestaat de wereld van allochtonen uit twee werelden: de werkwereid ergens onder aan de ladder van een groot bedrijf en de besloten leefwereld van eigen wijk- en familieverband. Als, zoals we mogen hopen en verwachten, er een integratiebeweging gaat ontstaan, dan zullen de nieuwe Nederlanders dat waarschijnlijk niet in één van deze beide werelden zoeken, maar juist ertussenin. In de scheuren, gaten en randen van de samenleving zullen zij hun initiatieven ontplooiën, zoals het vroeger al vaak is gegaan. Het zelfstandig ondernemerschap dat daarbij hoort, maakt dat zij ook veel trekken van de bovengenoemde groepen zal aannemen.

Last but not least moet gedacht worden aan al diegenen die nog ‘gewoon’ in dienst zijn van een staande organisatie. Het gaat om mensen die wellicht een standaard en vast contract hebben, maar zich ten minste informeel geheel verantwoordelijk weten voor hun eigen positie en salaris. Bevordering op basis van leeftijd, schaal voor schaal een stap omhoog op de salarisladder, komt nog heel veel voor, maar het is een methode die z’n tijd heeft gehad. Ook en juist voor organisaties die met krapte op de arbeidsmarkt worden geconfronteerd, is bevordering op basis van leeftijd niet langer meer de aangewezen weg. Werknemers, de hooggeschoolden voorop, weten dat carrières worden bepaald door het beeld van inzet en resultaat dat men weet te scheppen. Ook daarin worden mensen op zichzelf teruggeworpen. Die mensen kijken naar de zelfstandige kenniswerkers als hun voorbeeld en voorland.

De veronderstelling wordt hier geformuleerd dat de kenniswerkers en aanverwante groepen zullen groeien tot het uiteindelijk een meerderheid van de mensen op de arbeidsmarkt zal omvatten. De nu komende krapte op de arbeidsmarkt zal dat proces afremmen maar niet tegenhouden.

### **Dragers en buffers**

De groep kenniswerkers, de groep van agrariërs en ondernemers in het midden- en kleinbedrijf en al die andere groepen die er iets mee gemeen hebben, zij zijn zowel de dragers als de buffers van de nieuwe economie. De tegenstelling daarbij is, dat deze groepen geen van allen echte groepen zijn. Althans, ze zullen zich nauwelijks als groep herkennen of als groep kunnen optreden. Als een groep meer is dan een verzameling individuen, dan valt hier geen groep te onderkennen. Er is bij de meeste geen sprake van een collectieve wil of van woordvoerders die gezaghebbend namens het collectief kunnen spreken. Daar waar het nog wel mag worden verondersteld, bij de oude groepen van vrije beroepen, landbouwers en mkb-bedrijven, sluit de oude structuur van belangenbehartiging niet meer of gebrekkig aan op de gewijzigde behoeften. Per saldo is deze groep van groepen ongeorganiseerd, virtueel, net echt – net niets. Ze zweven. Ze zweven zowel als het om structuren als het om stemmen gaat. Ze zweven zowel als het om

de toekomst gaat. Ze zweven – totdat .. Het is tijd om het lot van de kenniswerker nog wat nader te bezien en de grenzen waarmee hij of zij wordt geconfronteerd.

### **Het lot van de kenniswerker**

De ontwikkeling richting meer kenniswerkers en aanverwante groepen is een goede ontwikkeling. Economisch zijn we onmiskenbaar beter af. We hebben gewonnen aan flexibiliteit en heel veel mooie managementwoorden zoals effectiviteit en kwaliteit krijgen er daadwerkelijk invulling door. De kenniswerkers zelf hebben ook veel gewonnen. Vrijheid natuurlijk, maar per saldo ook een grotere kans om zich te ontwikkelen en een goed bestaan te verwerven. Er zijn in ieder geval maar weinig kenniswerkers die terug naar de oude situatie willen. Zowel materieel als immaterieel is er winst. Ook voor de toekomst. Zo bepaalt de eigen ervaring voor een goed deel wat men aan de kinderen door wil geven. Dit betekent dat zij een waardering zullen willen doorgeven voor zelfstandigheid, voor kennis en voor eigen verantwoordelijkheid. De verschuiving van de arbeidsmarkt richting de kenniswerker betekent daarmee een wezenlijke impuls voor de samenleving van morgen.

De kenniswerker die buiten het vaste dienstverband het brood verdient zit vandaag de dag echter wel met een aantal lastige opgaven. Het is hollen of stilstaan. Vaak zit achter de verzelfstandiging van een kenniswerker de veronderstelling dat die verzelfstandiging de start wordt van een nieuwe onderneming met een groot aantal collega kenniswerkers. Dat gebeurt inderdaad, soms, maar het is niet zo vanzelfsprekend als wordt aangenomen. Voor een deel zit dat in de persoonlijkheidsstructuur van de kenniswerker: gericht op kennis, met doorgaans weinig affiniteit voor zaken als leidinggeven. Voor een belangrijker deel heeft het te maken met de vraag van de markt. Die markt biedt over het algemeen veel minder uitzicht op continuïteit dan men in een groot bedrijf gewend is. Dat maakt kenniswerkers aarzelend om te investeren in relaties met anderen. Relaties met anderen hebben bijna altijd een element van continuïteit in zich en daarin schuilt nu juist het gevaar. Al was het ontslagrecht een stuk losser dan het nu is, dan nog zullen kenniswerkers aarzelend zijn zich voor vast aan anderen te verbinden.

Een ander element wordt gevormd door de manier waarop de kenniswerker vragen uit de markt krijgt. Het gaat om een vraag naar tijd en dan eerder gemeten in uren dan in weken of maanden, laat staan in jaren. Deze andersoortige vraag van de markt werkt fundamenteel door. Zelfs als die markt fantastisch functioneert en men eerder te veel dan te weinig werk heeft, dan nog biedt dat doorgaans geen enkele garantie voor werk op de langere termijn. Kijkend in de agenda kunnen velen van deze kenniswerkers de uitspraak van een partner van een groot adviesbureau beamen “dat elk bureau op een termijn van drie maanden failliet is.” Werk nu biedt geen zekerheid voor werk in de toekomst. “Ik ben al vijftien jaar adviseur en al die jaren heb ik de ervaring dat mijn agenda op het laatste moment overvol zal lopen, toch zal het nooit wennen dat ik zelfs niet op de middellange termijn weet of ik betaald werk heb.”

Met andere woorden; er is een uitruil van beloning met zekerheid en de zekerheid schiet daarbij meestal tekort. Dit gebrek aan zekerheid heeft allerlei gevolgen, waaronder een structurele blokkade tegen groei. Al die mensen die nu het bedrijfsleven en de overheid verlaten zijn waarschijnlijk niet het begin van een nieuwe structuur van bedrijven en diensten. Het blijven relatieve eenlingen die hoogstens op los-vaste basis verbindingen aangaan. Dat noemen we tegenwoordig virtueel, het moderne woord voor ‘net-als-of-organisaties’.

Dat betekent niet dat de kenniswerker alleen in zichzelf geïnteresseerd is. Het betekent wel dat de kenniswerker naar andere vormen van samenwerking zal zoeken, dat hij of zij ook anders zal vormgeven aan het verantwoordelijkheidsgevoel ten opzichte van relaties en de samenleving. Een verantwoordelijkheid die wel degelijk gevoeld wordt, maar in de praktijk slechts moeizaam vorm krijgt. Daarin raken we de grenzen van het fenomeen kenniswerker. Die grenzen zijn de moeite waard om nader te onderzoeken. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de grenzen die er zijn aan het vorm en inhoud geven aan het eigen zelfstandige bestaan en de

grenzen die er zijn aan het inhoud geven aan een gevoelde verantwoordelijkheid voor het vormgeven van de samenleving.

### **Grenzen aan zelfstandigheid**

De kenniswerker is druk, heel druk. De dagen worden opgeknipt in declarabele uren, zorguren, plezieruren, of welke eenheid dan ook om het gebrek aan tijd aan te geven. Succes zowel als het gebrek aan essentiële zekerheid versterkt die druk nog eens, maar ook als dat er niet zou zijn, dan nog zal hij of zij druk zijn. Druk met werk, druk met zorg en ook druk met consumeren. De 36-urige werkweek? – goed voor een ironische glimlach. Werk en zorg combineren? – ja natuurlijk, maar ook met een weekendje er tussenuit en naar de film die ze allang hadden moeten zien. Druk, druk, druk.

Het is dan ook niet vreemd dat vele van hen – een waarschuwing voor generaliseren is hier wel op z'n plaats – hun rechtspositie en financiële positie net zo benaderen als de rest van hun leven; als iets dat even geregeld moet worden. Ze voelen zich klant en verwachten dat ze zullen worden behandeld als een klant, een goede koopkrachtige klant. Ze verwachten regelingen op maat, met betalingen die vooral rekening houden met hun zelfstandige positie. Het zijn mensen die alle cliché's heel behoorlijk kennen; dus dat de kosten voor de baat gaan, dat de bomen niet tot in de hemel groeien en dat een gulden eerst moet worden uitgeven voordat deze kan worden verdiend, of was het bij die laatste niet net andersom? Zonder gekheid, we mogen aannemen dat de gemiddelde kenniswerker de eigen positie letterlijk en figuurlijk redelijk heeft verzekerd, reden waarom zij een van de meest aantrekkelijke doelwitten zijn van de zakelijke dienstverlener.

Tegelijk zijn er een reeks van vragen te formuleren die doen vermoeden dat de zelfstandigheid zeker op de langere termijn niet zo gewaarborgd is als het op het eerste gezicht lijkt. In de eerste plaats wordt dat ingegeven door de afhankelijkheid van de opdrachtgever. De gemiddelde kenniswerker kent niet de situatie van de arts of winkelier die inkomen verwerft uit een gestage stroom individuele patiënten of klanten. Ze zijn afhankelijk van een vaak wisselende en tegelijk beperkte groep opdrachtgevers binnen grote bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties. Ze zijn, om het anders te zeggen, nog steeds afhankelijk van diezelfde groep mensen die ze vroeger 'collega' of 'baas' noemden. Daarbij is het aantal van die grote organisaties steeds kleiner aan het worden. We zien in feite een situatie ontstaan waarin steeds meer kenniswerkers zich afhankelijk weten van een relatief krimpend aantal grote organisaties. Grote organisaties die daarbij weerstand zijn gaan ontwikkelen tegen hun afhankelijkheid van al die externen en daar paal en perk aan proberen te stellen<sup>6</sup>. Dat lukt ze nooit voor lang, maar de relatie staat er wel meer onder spanning door dan in het verleden het geval was. Dit wordt slechts in beperkte mate gecompenseerd door groepen nieuwe klantengroepen, waarbij het opvalt dat kenniswerkers nauwelijks klanten zijn van elkaar. In een professie waarvan het horizontale en virtuele karakter steeds wordt benadrukt valt het op hoezeer men nog afhankelijk is van in essentie verticale en klassieke relaties met opdrachtgevers. Veel van de kenniswerkers

<sup>6</sup> Opvallend is dat in het regeerakkoord een stevige bezuiniging op externen wordt afgekondigd, oplopend tot 15% van het betreffende budget. Dat valt te verdedigen, maar vervolgens doet men twee merkwaardige dingen. In de eerste plaats vermindert men tegelijk de formatie van de betrokken departementen, kennelijk uitgaande van de illusie dat productiestijging die dubbele teruggang kan compenseren. In de tweede plaats maakt men een uitzondering voor externen die actief op het gebied van automatisering zijn. Juist deze groep kenniswerkers heeft bewezen structureel niet binnen budget of planning te kunnen blijven.

## CONCEPT

zijn intelligent genoeg om te beseffen dat deze scheve verhouding op den duur uiterst nadelig kan zijn en hen kwetsbaar maakt voor alles wat er met de grote organisaties gebeurt, maar ze zijn niet bij machte er iets aan te doen of om meer op elkaar als kenniswerkers betrokken te raken. De geldstromen lopen niet goed.

Een tweede reden voor vragen en twijfels heeft vooral te maken met de voorzieningen die men weet te treffen voor magere tijden. Kenniswerkers hebben voor een groot deel zelf het gebouw helpen opblazen dat hen kan beschermen tegen slechtere tijden. Het systeem van bedrijfsgebonden pensioenverzekeringen had en heeft veel nadelen, maar het zorgt er wel voor dat niet alleen degenen die het goed doen aan het einde van de rit een grote zak met geld krijgen. Het ouderwetse woord solidariteit beschrijft nog het beste wat de sterke kant van het klassieke stelsel is, want daar zorgde het voor; een garantie dat de zwakke verdieners met de sterke verdieners goed het einde van het dienstverband halen. Die garantie is er domweg niet meer. Voor een groot aantal kenniswerkers lijkt er geen probleem. De stevige tarieven maakt het mogelijk een financieel gebouw op maat te maken dat per saldo veel meer op zal leveren dan als ze gewoon in vaste dienst zouden zijn gebleven. Maar voor veel anderen geldt dat absoluut niet, mede omdat iets van de discipline wegvalt die samenhangt met alle verplichte bedrijfsregelingen en cao-afspraken. De verleiding is groot om het verdiende geld direct te investeren in de marketing, de huisstijl, het representatieve pand en die broodnodige nieuwe computer. Dure arbeidsongeschiktheidsverzekeringen – waarvan de kosten niet breed af te wentelen zijn – zorgen niet zelden voor een afweging die resulteert in een persoonlijk risico dat hoger is dan toen men nog in dienst was. Op de korte termijn levert dit hogere risico waarschijnlijk geen probleem op, maar hoe zit dat op de langere termijn? De grote groep jonge kenniswerkers weet best dat ze ook rond het vijftigste of zestigste jaar nog veel declareerbare uren moet maken om aan het goede uitgangspunt te komen voor een stevig pensioen of uitredingsmogelijkheid. De klassieke premieafdracht is er niet meer. Er zal toch wat meer gespaard moeten worden, of weet je wat, er is pas zo'n interessant beleggingsfonds met gegarandeerde opbrengst binnen gekomen en als je naar de optiemarkt kijkt, nou, dat ziet er ook heel goed uit. Dat gaat allemaal veel beter dan in de tijd van onze ouders, moet je kijken wat een winst. Nee, natuurlijk komt er geen crash ...

De derde reden voor zorgen, vragen en twijfels is voor de meeste te ver weg om er echt bij stil te staan, maar is er wel degelijk. Het wordt voor een deel veroorzaakt door het feit dat kenniswerkers inherent kostenbewust zijn. Anders dan hun grote klanten, die ze met genoeg wijzen op de ruimtes die er steeds weer in budgetten te vinden zijn, zitten zij zo dicht op hun eigen portemonnee dat ze letterlijk en figuurlijk heel goed weten hoe veel er nog in zit. Zo dicht, zo al te dicht op hun portemonnee maakt het ze over het algemeen zeer kostenbewust – het zijn 'cash-denkers' zoals men zelf zegt, waarmee ze ook gelijk de laatste financiële theorieën meenemen - en zij zullen daar hun beslissingen op baseren als er besluiten moeten worden genomen over zekerheden.

De banken en verzekeringen die nu het geld ontvangen vallen in feite buiten de controle van degenen die er hun geld naar toe brengen. De gemiddelde kenniswerker heeft de macht van een koopkrachtige klant, niet minder, maar zeker ook niet meer. Daarin schuilt een wezenlijk verschil met vroeger. Niet langer geldt de vertegenwoordiging via de stands- of middenveldorganisatie of via de gebundelde positie van grote ondernemingen. Nogmaals, op zich lijkt dat geen probleem. Het gaat relatief veel beter met de bank- en verzekeringsinstellingen dan met de oude belangenvertegenwoordigers. De positie van de klant in het commerciële krachtenveld lijkt tegelijkertijd sterker dan ooit – “heeft u geen goed renteaanbod voor mij? – nou, dan ga ik toch naar uw concurrent?”

## CONCEPT

Wat opnieuw niet vergeten mag worden, is dat we het hier hebben over zekerheid op de lange termijn, over zekerheid over het hele leven. Het gaat voor veel jonge kenniswerkers om zekerheden over een periode van nu tot over vijftig jaar. Daarin moet financieel ten minste de sprong kunnen worden gemaakt over inflatie en laagconjunctuur heen en moet de landing in een vergrijsd Nederland niet al te hard aankomen. Zoals het nu gaat moet die sprong geheel op eigen kracht worden gemaakt en is men tijdens die sprong geheel afhankelijk van instellingen die uiteindelijk niet naar de klant maar naar een raad van bestuur en de verzamelde aandeelhouders verantwoording afleggen. Dat klinkt meer als een tegenstelling dan het in werkelijkheid hoeft te zijn, maar het is wel degelijk verstandig om na te denken over hoe de eieren over de mandjes zijn verdeeld en wie de mandjes draagt. De crisis in Azië is eerst en vooral een crisis van de Japanse banken; banken die in het begin van de jaren negentig nog de financiële toon aangaven. Het is opvallend dat dit gebeurt terwijl deze banken nog over enorme tegoeden beschikken en kunnen terugvallen op de hoge spaarquote van de Japanse bevolking. Of misschien is dat juist wel het probleem. Hoe zit dat eigenlijk met Nederland? Waarschijnlijk gaat het niet om het Japanse voorbeeld direct naar ons toe te vertalen, want daar betaalt men nu voor een aantal structurele fouten in de economie die we hier niet (meer) maken. Wel is het verstandig om het mogelijk te achten dat ook wij structurele fouten zullen gaan maken. In Nederland teren we op de resten van een overlegeconomie waarin op allerlei manieren vertegenwoordigers van groepen scheefgroei beheersten en tegenstellingen uitonderhandelen. De stabiliteit die daar het gevolg van was is op een gegeven moment tegen ons gaan werken, reden waarom er meer marktwerking moest komen, maar in de kern functioneert die overlegeconomie als een evenwichtige basis voor economische groei. Op macroniveau zorgt dit poldermodel nog steeds voor stabiliteit, maar op meso- en microniveau is het poldermodel goeddeels ontmanteld. Burgers zijn klanten geworden en niet veel meer. Kenniswerkers lijken op dit moment in de praktijk geen boodschap te hebben aan relaties die het niveau van klant en leverancier te boven gaan. In hun kostenbewustzijn zullen ze daardoor eerder kiezen voor de instelling die met een telefooncentrale in plaats van tussenpersonen werkt en zullen ze niet bereid zijn om extra te betalen in de vorm van geld en tijd voor een vertegenwoordiging van hun belangen. Die belangenafweging kunnen ze immers zelf net zo goed maken. Het gevolg is, dat met de groei van de markt van kenniswerkers de basis onder de overlegeconomie wordt uitgehold, want deze kan niet alleen maar op macroniveau goed blijven functioneren. Met die uitholling zouden wij wel eens onze volgende structurele fout kunnen maken. Ondertussen zullen er genoeg kenniswerkers zijn die, zeker naarmate ze ouder worden en meer stabiliteit zoeken, zich afvragen of ze wel genoeg greep hebben op een toekomst die bestaat uit de anonieme cijfers van een aantal bankrekeningen. Iedere persoon moet in z'n leven meerdere malen een risicoafweging maken. Korte en lange termijn afwegingen spelen daarbij een rol. De aard van het werk maakt dat voor de kenniswerker het accent op de korte termijn zal liggen, tegelijk heeft men voldoende kennis om de gevaren op de langere termijn te zien. Waar ligt de balans. Wie bewaakt het geld. En wie bewaakt de bewakers?

Langzaam maar zeker ontdekt de kenniswerker de grenzen van de zelfstandigheid. Een zelfstandigheid die het niet snel meer zal willen opgeven, vooral vanwege het gevoel aan vrijheid dat ermee gepaard gaat, maar waarbij het gebrek aan zekerheid op allerlei manieren doorwerkt en beperkingen oplegt aan wat men met die vrijheid kan doen en wat men voor die vrijheid krijgt. Vrijheid is mooi, maar het gevoel van eigenwaarde haalt een mens voor een groot deel aan het contact met andere mensen en de waardering of afkeuring die deze andere mensen uitspreken. Ook en misschien wel juist degene die zelfstandig en in eigen vrijheid het werk kan doen en niets anders dan moeilijk te controleren woorden als dienst of product heeft, juist die persoon heeft behoefte aan positieve signalen over waar men staat ten opzichte van anderen. En zeker voor de kenniswerker geeft het verwerven van die signalen zorg, veel zorg.

Wat is eigenlijk de maatschappelijke status van de kenniswerker? Een cultuur van afhankelijkheid?

Die maatschappelijke status is, op z'n zachts gezegd, onduidelijk. Enerzijds gaat het hier om een groep mensen die niet zelden hun status kunnen ontleenen aan de hoge opleiding die ze hebben genoten of aan het geld dat ze ermee verdienen of hebben verdiend. Anderzijds gaat het hier om mensen die vaak hun status moeten ontleenen aan wat ze vroeger hebben gedaan – het bedrijf waarvoor ze hebben gewerkt, de functie die ze hebben gehad. Het visitekaartje dat ze bij een gesprek overleggen omvat nu een naam of afkorting die bijna niemand kent, maar waarschijnlijk iets met de achternaam van de persoon in kwestie te maken heeft. Als 'directeur van hun eigen b.v.' zijn ze hoe dan ook gerechtigd tot een mooie titel, maar de titelinflatie heeft al zo toegeslagen dat de kenniswerker er verstandig aan doet niet te veel accent op die titel te leggen. Het maakt tenslotte niet uit, zegt men dan; "het gaat om de vent, niet de tent". Als dat laatste waar is, waarom komt in gesprekken dan toch zo vaak die tent ter sprake? Men herkent in de praktijk de vent wel degelijk in de vorm en omvang van de tent. Het is de reputatie van het bedrijf of de organisatie waarvoor men werkt of heeft gewerkt die legitimeert in welke tent de vent de volgende klus mag doen. Het gevolg is dat kenniswerkers op allerlei manieren bezig zijn om symbolen uit hun omgeving te halen waarmee ze hun eigen status duidelijker kunnen maken. Diploma's, certificaten, logo's, huisstijlontwerpen die heel spannend zijn of juist uiterste degelijkheid uitstralen, lijsten met indrukwekkende klanten; alles moet meehelpen om de boodschap over te brengen dat de persoon iemand is op wie men blind kan vertrouwen. Voor een deel werkt dat. In de markt voedt men elkaar op in het herkennen van dat soort symbolen. Opdrachtgevers kunnen het soms niet laten om er doorheen te prikken, maar met de toename van het aantal kenniswerkers begint het normaal te worden om op basis van dergelijke symbolen iemand al dan niet een opdracht te verlenen. De verdedigende houding die je bij vooral bij veel kenniswerkers zag die via outplacement aan hun nieuwe bestaan zijn begonnen – "ik ben niet mislukt" – maakt gelukkig steeds meer plaats voor het zelfbewustzijn van de ondernemer. Maar het is een wankel evenwicht. Een goede economie en een stijgende vraag naar allerlei diensten maskeert een structurele onzekerheid over status en positie. Hoe zelfstandig ben je nu werkelijk als je voor elke opdracht door een ritueel heen moet van keurende opdrachtgevers? Als je persoon daarin de doorslag moet geven in plaats van de uitspraak "ik kom namens ..."

Het is de veronderstelling van deze brochure, dat op de middellange tot lange termijn, mogelijk versneld door een neergaande economie, de kenniswerkers de behoefte zullen gaan ontwikkelen om op de een of andere wijze erkenning op een meer permanente basis te krijgen. De erkenning zal meer dan een symbolische moeten zijn. In het streven naar meer zekerheid zal men gaan zoeken naar zowel een afscherming van de eigen positie als een erkenning van de positie die men als zelfstandig kenniswerker heeft. Dit betekent dat men zich meer politiek en maatschappelijk zal gaan profileren en toegang zal eisen tot sleutelposities in de politiek en de maatschappij. De kenniswerkers die zich in of tegen de huidige elite van de maatschappij bevinden zullen zich als woordvoeder op gaan werpen.

Het gaat zeker op dit moment te ver om over een emancipatiebeweging te spreken, maar op allerlei manieren zullen we zien dat de kenniswerker zich een vaste en erkende positie binnen de maatschappij zal willen veroveren. Deze beweging zal voor een deel ten koste gaan van degenen die de grote bedrijven en organisaties vertegenwoordigen.

De eerste signalen zijn er al. De toetreding tot het kabinet Kok I van de adviseur Wijers was het eerste duidelijke signaal dat ook iemand van buiten een grote organisatie minister kan worden en dan nog wel van buitenlandse zaken. Mensen als Van Boxtel volgen zijn voorbeeld in Kok-II. Het is geen toeval dat beiden lid zijn van D'66. Deze partij vertegenwoordigt op dit moment het beste het levensgevoel van de kenniswerker; het is allemaal redelijk, getuigend van intelligentie en meer gericht op proces dan op inhoud. Het sleutelbegrip is 'vrijheid', maar niet

zonder een gevoel van verantwoordelijkheid. De grote vraag is of deze partij ook de groep op de langere termijn kan vertegenwoordigen. Het antwoord is: nee. Maar daarover later meer.

### **Grenzen aan verantwoordelijkheid**

De jaren tachtig zagen de geboorte van de kenniswerker. Mooie jaren waren het voor degenen die er nieuw deel van uit maakten. Geld verdienen verloor haar stank, het werken voor jezelf gaf niet langer een stigma. Je kocht een Volkswagen Golf of, als je het je kon veroorloven, een Saab en liet zien dat het je allemaal niet zo kon schelen. Het mocht weer, genieten van het leven en je kocht je eerste aandelen op de beurs. Niet langer, zoals in de jaren zeventig, proberen de Amerikaanse strijd tussen de generaties van de jaren zestig na te doen, maar nu gewoon overeind blijven en met minder illusies je best doen. Het werd allemaal harder, zakelijker, maar tegelijkertijd mochten allerlei gevoelens worden benoemd die daarvoor taboe waren. Het leven was goed voor degenen die hun kansen grepen en er mee om konden gaan. Genieten van het leven hoorde erbij, maar hard werken ook – de werkloosheid was zo mogelijk nog hoger dan het begrotingstekort. No-nonsense gold uiteindelijk ook voor het plezier maken. De staat begon in de vorm van deregulering afscheid te nemen van de maakbare samenleving en dat voorbeeld ging men zo goed als mogelijk volgen. De introductie van kruisraketten leek een test voor de integriteit, maar was uiteindelijk het afscheid van een achterhaalde ideologische strijd. De daaropvolgende instorting van het ijzeren gordijn maakte het af; het einde van de polarisatie, het einde van het grote verhaal, het einde van de pretenties. We zijn op onszelf teruggeworpen – eindelijk vrij.

Er is een wat glibberig begrip dat heel goed lijkt te vangen wat er los is gekomen bij de eerste generatie kenniswerkers uit de tachtiger jaren: het post-materialisme. Het relativeert de strijdpunten van het verleden en werpt mensen voortdurend terug op hun eigen keuzen – “als jij naar de kerk wilt gaan dan is dat prima, beetje ouderwets misschien, maar het is niet meer dan jouw eigen keuze, dring het anderen niet op”. Dat werkt bevrijdend, het maakt ook richtingloos. Het is een erkenning van de complexiteit van alles en de wijsheid om te erkennen dat sommige dingen niet maakbaar zijn, waaronder de samenleving. Misschien dat de markt het nog het beste kan. Het is allerm minst vreemd dat juist in deze tijd de ‘chaostheorie’ overslaat van de natuurwetenschappen naar het sociologenjargon.

We zijn nu aan het einde van de negentiger jaren en vele kenniswerkers zijn doorgegroeid van YUP – ‘young urban professional’ – naar MSP – ‘middle-aged suburban parent’. De kenniswerker is voor bij de eerste fase in de carrière, de eigen onderneming draait al een tijdje, men heeft de volgende stap op eigen kracht bereikt. Met de neus dicht op de eigen omzet en met altijd de blauwe envelop van de belastingaanslag op komst, is men zich veel beter bewust geraakt van de eigen financiële verantwoordelijkheid. Bij velen is er sprake van een gezin, of heeft men de zorg op zich genomen voor de ouders of voor anderen. Het is niet voor niets dat de media vol staan van het probleem van het combineren van werk en zorg – die media worden goeddeels volgeschreven door kenniswerkers die keihard met het probleem in aanraking zijn gekomen. Verantwoordelijkheid klopt ook aan de deur in de vorm van een steeds directer beroep dat op hen wordt gedaan door allerlei fondsenwervers en – soms letterlijk – bedelaars. Tegelijk wordt het kennelijk gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel bij anderen steeds duidelijker door de ingeslagen ruit van de eigen auto, de injectienaald in het portiek en het huilende kind dat thuiskomt met een verhaal over “in elkaar te zijn geslagen door een bende jongens”. “Waarom?” “Zomaar.”

De eigen verantwoordelijkheid, of het gebrek daaraan bij anderen, wordt in de negentiger jaren veel directer gevoeld bij de opkomende groep van kenniswerkers dan daarvoor. Als we dat voegen bij het feit dat vele van deze kenniswerkers hoogopgeleid zijn, gewend zijn een mening te vormen – en niet zelden toch nog een klap hebben gehad van de molen van protestantse

werkethiek en katholieke deugdzaamheid, ja, dan is er heel wat om zich breed voor te maken als het gaat om het vormgeven van de verantwoordelijkheid naar de samenleving toe.

Dat gaat wel op een andere manier dan vroeger. Al lang is het niet meer een kwestie van volgen wat de voormannen op de kansel of in de zuil zeggen. Hoogstens zal men nog luisteren naar een cabaretier die meent dat die deze rol kan overnemen en zich bijvoorbeeld druk om een biermerk maakt. Zelfs de krachtige politicus als Bolkestein kan uiteindelijk niet veel meer doen dan zaken op de agenda zetten en hopen dat het tot verandering leidt. Anders dan bijvoorbeeld de katholieke voorman Romme is er te weinig dat hem aan een vaste achterban bindt. Wijs genoeg om in te schatten dat hij op een gegeven moment meer weerstand oproept dan steun verwerft, begeeft hij zich weer naar de achtergrond, veel korter op het schouwtoneel dan diezelfde Romme.

De macht is dood, leve het gezag van vele stemmen die op een agenda proberen te komen. Wat voor de politiek geldt, geldt ook voor het maatschappelijk leven in het algemeen. Steeds weer wordt er gezocht naar mensen die het goede voorbeeld kunnen geven, die kunnen leiden. Televisiehelden, voetbalhelden, cultuurhelden; allemaal krijgen ze hun moment in de schijnwerpers, waarna iedereen vervolgens weer over gaat tot de orde van de dag. Het goede voorbeeld geven mag en moet zelfs, maar of we dat goede voorbeeld zullen volgen bepalen we zelf wel. Er heerst een nieuwe cultuur<sup>7</sup>, waarin macht en gezag niet meer mogen, waarin openheid de norm is en iedereen mag, of beter gezegd, moet meedoen. Een nieuwe cultuur waarin tegelijk wanhopig wordt gezocht naar degene die weet hoe het moet en aan wie we de problemen die we tegenkomen en die te groot zijn voor onszelf, kunnen overlaten.

We praten over die problemen in termen van 'links' of 'rechts' en kunnen tegelijk niet uit de voeten met die termen als het om de concrete invulling gaat. Overal wordt mee gepraat, wordt bewogen, maar het eindresultaat is vaag, onhelder: 'ambigu'. Strenge begrotingsdiscipline en een economisch beleid dat vooral op basis van marktprincipes worden vormgegeven moet op de een of andere manier worden gecombineerd met een bepaalde levensstijl en vage gevoelens over waarden en normen. Het klinkt allemaal niet helder, het is allemaal niet helder. Degene die erover schrijft dreigt voortdurend in de kuil te vallen van het gebruik van moeilijke en dure woorden, een zeker teken dat de kern van wat er aan de hand is niet wordt geraakt. Het beste blijkt dit uit het gebruik van de twee woorden 'postmodernisme' en, in mindere mate, het 'communitarisme'. Het postmodernisme mogen we begrijpen als de term die staat voor een tijdperk zonder vaste waarde of ideologie. Ieder zichzelf tot norm, niets dat kenbaar of zeker is. Het daar tegenovergestelde communitarisme benadrukt dat mensen juist behoefte hebben aan zekerheden, zekerheden die kenbaar zijn aan vaste normen en waarden. Het postmodernisme haalt daar vervolgens weer de schouders over op. Het najagen van die waarden is het najagen van een illusie en als zodanig gevaarlijk, want het kan leiden tot het opdringen van een mening tegen de wil van een ander in. Voor de aanhangers van het postmodernisme is intolerantie de grootste zonde, voor de aanhangers van het communitarisme schuilt de zonde in het niet betrokken zijn op elkaar. De een verwijt de andere intolerantie, de ander maakt het verwijt van vrijblijvendheid. Ondertussen verandert de samenleving en vervagen de grenzen. Voor de kenniswerkers is de postmoderne levenshouding steeds minder het antwoord.

Er is een fijne lijn tussen tolerantie en onverschilligheid, tussen vrijheid en vrijblijvendheid. Ergens, terwijl er postmodernistisch werd genoten, is ook in de ogen van de kenniswerker teveel over die lijn heen geschoten. Hiermee maakt de kenniswerker ook een omslag naar de overwegingen die achter het communitarisme zitten, de van oorsprong Amerikaanse beweging die het accent legt op gemeenschapswaarden. Maar net zomin als het postmodernisme antwoorden oplevert, net zo min levert het communitarisme antwoorden op over hoe men zich

<sup>7</sup> Aangesloten wordt bij de New Political Culture-theorie van Clarks en Nicholson.



concreet gedraagt. Waarden en normen zijn niet neutraal, prima, maar over welke waarden en normen gaat het hier eigenlijk? De gemiddelde kenniswerker is opmerkelijk slecht toegerust om met concrete antwoorden op te komen. Als het gaat om de eigen verantwoordelijkheid van de kenniswerker in de richting van de samenleving, dan stuiten we op een gebrek aan inhoud, een gebrek aan vorm, een gebrekkige 'timing' en een simpel maar structureel gebrek aan tijd.

### *Gebrek aan inhoud*

Er zijn ruwweg vier hoofdvormen van onderlinge beïnvloeding te onderscheiden: op inhoud, op proces, op interactie en op emotie. Van deze vier gaat, in ieder geval onder hoogopgeleiden, de aandacht het meeste uit naar de inhoud van een gesprek, bericht of tekst. Er is doorgaans de aanname dat woorden gericht zijn op inhoud, maar dat is een misvatting. Bijna net zo veel woorden worden ingezet voor het doen van procesuitspraken: "wij zijn van plan dan en dan dat en dat te doen", of "als we dit doen, dan kunnen we misschien dat doen." In procesuitspraken zit dus altijd een tijdselement, of wellicht beter gezegd, een element van uitstel. Voorbij de uitspraken over inhoud en proces kennen we de uitspraken waarin gedrag wordt benoemd en de reactie op dat gedrag, de interactie. Dat gaat over lichaamstaal, dat gaat ook over het beschrijven van wat men feitelijk doet en hoe men feitelijk reageert op elkaar, soms juist als dat in tegenstelling is met de woorden die worden gebruikt. Onder woorden en gedrag schuilt de emotie. De vreugde of woede, het geluk of de frustratie die wordt gevoeld over wat wordt gezien en vooral in wat men met andere mensen beleeft. Van de vier elementen mag inhoud als het veiligste worden beschouwd als het gaat om het voeren van een gesprek, maar is per saldo het minst effectief. Wat wordt er werkelijk onthouden? Procesuitspraken en aanduidingen van gedrag zitten daar ergens tussenin. Emotie maakt kwetsbaar, maar maakt tegelijk de meeste indruk. Sterke emoties drukken de inhoud weg.

Kenniswerkers zijn waarschijnlijk steeds beter geworden met de laatste drie elementen. In ieder geval is er een soort publieke waardering gekomen voor het "zeggen wat je dwars zit". In trainingen wordt men geleerd gesprekken te structureren, te luisteren naar je gevoelens en alert te zijn op de reactie van anderen, van de houding die men aanneemt tot en met de kleding die men draagt. Of de lessen van de trainingen altijd doorwerken naar het werk is en blijft de vraag, maar er mag rustig van uit worden gegaan dat mede door dit soort trainingen er veel is veranderd in de waardering voor de niet-inhoudelijke kanten van gesprek en gedrag. Als dat gecombineerd wordt met het gegeven dat de meeste kenniswerkers niet in een positie hebben gezeten waarbij men de eindverantwoordelijkheid droeg, dan mag dat de reden verklaren waarom kenniswerkers een grote voorkeur aan de dag leggen voor procesuitspraken en, in steeds wat mindere mate, over spreken over gedrag en het uiten van emotie. De andere kant ervan is dat men niet goed weet wat men met de inhoud aan moet. Men weet wel dat 'inhoud', althans de vorm van inhoud die op kennis gebaseerd, belangrijk is. Daar verdient men tenslotte zelf het brood mee. Vandaar dat een toenemend aantal wetenschappers en adviseurs zich bezighouden met een nieuw woord als 'kennismanagement'. Daarmee wordt eerst en vooral geduid op het risico dat bedrijven lopen die afhankelijk zijn van werknemers die alle kennis in het hoofd hebben en die kennis niet overdragen als ze mochten vertrekken. Uiteindelijk wordt in die hele trend gericht op kennismanagement weer heel weinig gezegd over de kennis zelf; waar de kennis op is gericht, wat de inhoud ervan is, waar het toe doet. Kennis, inhoud is in de moderne samenleving een 'black box' geworden. Het is een zwarte doos waarmee gedachteloos wordt gezeuld, met net zo'n gemak alsof het om de doos gaat waarin een nieuwe computer of kleuren-tv wordt vervoerd.

### *Gebrek aan vorm*

Dit alles betekent niet dat burgers, in het bijzonder de kenniswerkers, onverschillig zouden zijn geworden over die inhoud, inclusief de inhoud die politieke lading heeft, zoals inkomen en

veiligheid. Er woedt al lang een debat over de zogenaamde kloof tussen burgers en politiek<sup>8</sup>. In dat debat schuilen nogal wat misvattingen. Er is veel cynisme over de politiek en wat de politiek nog vermag te betekenen. Globalisering en informatisering lijken één grote relativering van de politiek, in ieder geval van de Haagse variant ervan. Het aantal mensen dat nog lid wil worden van een politieke partij wordt steeds minder, het aantal mensen dat zich nog kandidaat wil stellen voor een politieke post wordt ook steeds minder. Het is echter verkeerd om politieke betrokkenheid gelijk te stellen met het aantal personen dat verbonden is aan een politieke partij. Kenniswerkers behoorden ongetwijfeld tot de eersten die lid werden van organisaties als Greenpeace of Amnesty en blijven daar ook trouw aan meewerken. Al jaren storten ze hun donatie of staan ze zelfs op de markt met een kraampje. Toch zit er een natuurlijke grens aan het vormgeven van je maatschappelijke betrokkenheid via dergelijke min of meer uit de hand gelopen actiegroepen. Het lidmaatschap geeft wel het gevoel dat men iets doet, maar over het algemeen zal men zich er best van bewust zijn dat dit anonieme lidmaatschap niet de meest effectieve vorm is om de vorm aan de betrokkenheid ten aanzien van het milieu of buitenlandse martelpraktijken te geven. Het is vaak een betrokkenheid bij gebrek aan beter. Dat 'betere', dat zou de politiek kunnen zijn, maar iedereen heeft zo z'n redenen waarom die vorm niet kan of niet meer kan. Het cynisme is groot. Het geloof in de clichés is groot. De mythe van de kloof tussen burger en politiek houdt zichzelf in stand met griezelverhalen. Dat zijn voor een deel de verhalen die al eeuwenlang rondgaan, maar die nu door het overal aanwezig zijn van de media een nieuwe intensiteit hebben bereikt. Het zijn in de eerste plaats de verhalen over politici die niet deugen of onbekwaam zijn. De verborgen boodschap is: blijf ver weg van de politiek want het bederft je karakter en je reputatie en bovendien leidt je gezin er onder. Daar bovenop zijn de verhalen gekomen over het gebrek aan relevantie van de politiek. Het komt neer op de boodschap dat het veel belangrijker is wat er in het bedrijfsleven of in Europa gebeurt, dan wat er in Den Haag of in de eigen lokale politiek gebeurt. Dat ondertussen diezelfde politiek nog steeds het begin en einde van elke krant of journaaluitzending is, lijkt daar niets aan af te kunnen doen. De politiek is niet relevant en zo is het. Dus gaat de kenniswerker braaf op zoek naar alternatieven voor maatschappelijke betrokkenheid, maar vindt deze ondertussen maar beperkt. In cirkels draait men om de politieke arena heen. Afkeer voorwendend, ook stopt men bij elke gelegenheid een teen in de vijver. Zoals de Engelstaligen het kunnen zeggen: 'You can't live with it, you can't live without it.'

Als het lidmaatschap van een actiegroep te weinig zoden aan de dijk zet en de politiek niet deugt of relevant is, welke alternatieven zijn er dan nog over? Twee antwoorden dringen zich dan op: netwerken en het werken zelf.

Natuurlijk zijn netwerken 'in'. Nederland barst van de netwerken. Als je niet minstens twee keer in de week een bijeenkomst bezoekt waarbij 'je onder het genot van een borrel relaties kunt leggen' tel je niet meer mee. Maar het is de vraag of die netwerken nu echt helpen als het gaat om het vormgeven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er is wellicht te goed de les geleerd dat netwerken er vooral voor de nuttigheid zijn, de zakelijke nuttigheid van acquisitie en promotie.

Wat absoluut in opkomst is het vormgeven van de maatschappelijke betrokkenheid in en via het werk zelf. Dat gebeurt op allerlei niveaus. Op hoog abstractieniveau komt uit de discussie over 'corporate governance' naar voren dat niet alleen het management of de aandeelhouders, maar ook de maatschappij in brede zin belang heeft bij het reilen en zeilen van een onderneming. Dezelfde waarden van openheid en zorgvuldigheid die in het normale maatschappelijk verkeer gelden worden daarmee ook nadrukkelijk van toepassing verklaard op het reilen en zeilen van een bedrijf. Op lager niveau en op het niveau van de kenniswerker zelf, komt die wens om via

<sup>8</sup> Zie met name Herman van Gunsteren en Rudy Andeweg – Het grote ongenoegen. Over de kloof tussen burgers en politiek. Aramith Uitgevers, Haarlem, 1994.

het werk de maatschappelijke betrokkenheid tot uitdrukking te brengen op nog veel meer manieren tot uiting. Het combineren van betaald werk met vrijwilligerswerk, het zichtbaar sponsoren van goede doelen en de keuze van het werk zelf – wel of niet die opdracht die bijdraagt aan de milieuvervuiling, wel of niet die keuze voor een ‘mensgerichte’ benadering – ze maken allemaal onderdeel uit van pogingen die worden ondernomen om tot een ‘win-win’ te komen tussen geld verdienen en de maatschappij te dienen.

Hoeveel dat allemaal waard is als het economisch slechter gaat is natuurlijk de vraag, ook voor de betrokkenen zelf. Belangrijker is het om te onderkennen dat die spanning tussen gewin en het goede doel een echte spanning is, dat wil zeggen dat deze vroeg of laat leidt tot keuzen die men liever niet wil maken. Het is prachtig om over ‘win-win’ te spreken, maar wie kiest er echt voor minder inkomen als dat de consequentie is van je maatschappelijke betrokkenheid. Ja, voor jezelf maak je die keuze wel, maar wat als je gezin ervan af hangt, je hypotheek.

Maatschappelijke betrokkenheid laat zich per saldo het beste betalen uit het surplus op de bankrekening, nadat het werk gedaan is. Wellicht is dit alles weer te cynisch over de vele mensen die oprecht proberen hun werk en hun sociale betrokkenheid samen te laten gaan, maar er is nog iets anders aan de hand dan een gebrek aan echte goede wil. In de praktijk blijkt veel van wat er maatschappelijk mis is niet vanuit het werk te verbeteren te zijn. Het in dienst nemen van een allochtoon of het aanschaffen milieuvriendelijk papier voor het kopieerapparaat, dat zijn allemaal goede daden, maar ze zijn niet genoeg als het gaat om veiligheid op straat of zelfs maar een eenvoudige handreiking als iemand zorg tekortkomt. Er zijn wel degelijk grenzen aan het vormgeven aan de eigen verantwoordelijkheid via het werk. Een vaste vorm ervoor valt moeilijk te vinden.

#### *Gebrek aan ‘timing’*

Kenniswerkers, zeker de zelfstandig ondernemers onder hen, zijn gewend zelf verantwoordelijkheid te nemen, en verwachten dat ook van anderen. Iedereen moet in principe zijn eigen problemen kunnen oplossen. Zelfredzaamheid staat dus voorop. Daarom hebben ze welhaast per definitie een afwachtende houding als het gaat om het ingrijpen bij misstanden. ‘Eerst maar eens kijken of ze het zelf op kunnen lossen’, zo wordt er gedacht als zich weer eens ergens een probleem voordoet. Dat is een logisch en helder standpunt, zolang er op een gegeven moment wel een afweging komt in de zin van ‘hebben ze het nu zelf op kunnen lossen of niet?’ Dat gebeurt echter lang niet vaak genoeg. Als bijvoorbeeld iemand in de eigen buurt ernstig depressief raakt, is het eerst de verantwoordelijkheid van de persoon om ‘zichzelf te hervatten’, daarna mag de dokter in actie komen, of, bij grote overlast, moet de politie of het RIAGG zich laten zien. De eigen verantwoordelijkheid als buurman of buurvrouw komt niet of pas veel te laat in beeld. De ongetwijfeld oprecht gemeende verwijzing naar ieders eigen verantwoordelijkheid blijkt in de praktijk maar al te vaak een dun geweven schaamlapje te zijn voor het niet zelf in actie te hoeven komen. Verantwoordelijkheid wordt zo uitstelverantwoordelijkheid. Het is prima om te verwijzen naar de eigen verantwoordelijkheid van anderen, maar die is in essentie loos als men niet tegelijk een gevoel heeft over waar en wanneer de eigen verantwoordelijkheid voor eigen ellende eindigt en de eigen verantwoordelijkheid van de samenleving begint. Als buurman heb ik dus op z’n minst de plicht te vragen ‘en, hoe gaat het met die man? Moet ik nog iets doen?’

#### *Gebrek aan tijd*

Er is wel degelijk sprake van zorg naar buiten toe. Op allerlei manieren leeft er een wens om op de een of andere manier vorm te geven aan de samenleving en de eigen rol daarin. Alleen, die wens mag er dan zijn, daarmee heeft men nog niet het vermogen om er echt wat aan te doen. De deelname aan verenigingsactiviteiten van kenniswerkers is daar een goed voorbeeld van.

Wat we om ons heen zien is dat het verenigingsleven langzaam maar zeker terugloopt. Dit geldt voor bijna alle verenigingen, van sportverenigingen tot de verenigingen waarin professionals, inclusief de kenniswerkers, zich verzamelen. De feitelijk belangstelling is groter dan ooit. Actieve politieke participatie, zoals blijkt uit bijvoorbeeld het lidmaatschap van een politieke partij en het zich beschikbaar stellen als kandidaat op een kieslijst, is steeds meer een probleem, maar allerlei andere vormen van maatschappelijke betrokkenheid zitten in de lift. Daarbij gaat het niet zozeer om het aantal leden dat minder wordt, dat valt wel mee. Nederland is en blijft het land met de hoogste organisatiegraad. Het Sociaal Cultureel Planbureau<sup>9</sup> constateert bijvoorbeeld dat sinds 1980 het aantal leden en donateurs van organisaties op het maatschappelijk middenveld met een derde is gestegen. De sterkste groei vertonen organisaties voor internationale solidariteit (+176%) en natuurbehoud (+510%) en organisaties die betrokken zijn bij morele kwesties als abortus en euthanasie (+662%). Verder stegen de bijdragen van burgers aan ideële organisaties en doelen vrijwel continu: van 319 miljoen gulden in 1974 naar bijna 1,3 miljard gulden in 1996.

Elke actieve Nederlander combineert het lidmaatschap van meerdere verenigingen. Waar het wel in mis gaat is de feitelijke betrokkenheid bij de activiteiten van de vereniging. Het hebben van kinderen dwingt tot het bezoek aan het sportveld op de vrije zaterdag of het bezoek aan de muziekvereniging bij het jaarlijkse concert, maar verder lijkt alles onder druk te komen van een gebrek aan tijd, tijd en nog eens tijd.

Lidmaatschap niet, wel de betrokkenheid. Dubbele positie. De gemiddelde vereniging is blij met elke vrouw of vertegenwoordiger van een minderheidsgroepering, maar de gemiddelde adviseur zien ze

Slechts enkele kunnen zich daaraan onttrekken en dan doorgaans nog pas na verloop van tijd en of op basis van de reputatie die ze hadden toen ze nog in de lijn zaten.

Voor een deel gelijk. De onderkenning van de eigen onmacht. Het inzetten voor de maatschappij is beperkt.

Zoals elk probleem voor een timmerman een spijker is waar hij met een hamer op moet slaan, zo is voor de kenniswerker elk probleem een proces dat moet worden ingericht. De kenniswerker zal niets snel zeggen dat hij iets niet weet, of niet weet hoe hij of zij iets moet doen.

De werkwijze van de kenniswerker: netwerk, schiet te kort Veel proces, weinig inhoud

De onmacht als het raam van hun auto voor hun deur door vandalen wordt ingeslagen. Terugval op een overheid die ze niet meer vertrouwen.

Neem het voorbeeld van de thuiszorg. Daar moet nu de markt gaan werken en is het maar al te duidelijk dat die markt niet werkt. Tegelijk vormt de thuiszorg wel het vangnet waar de kenniswerker en diens familie vroeg of laat in moeten springen.

### **Gevolgen voor de organisatie**

Senior en junior

Op dit moment lijkt daar nog een factor bij te komen. Juist in de sectoren waar de kenniswerkers actief zijn dreigt een tekort aan potentiële medewerkers.

Verticale afhankelijk, weinig horizontale

<sup>9</sup> Sociaal Cultureel Planbureau – Sociaal en Cultureel Rapport 1998. ‘Vijf en twintig jaar sociale verandering’. SCP, Den Haag, 1998.

## CONCEPT

Wat zijn de gevolgen voor het bedrijfsleven als steeds minder Missen van de 'normale organisatie', waarin een carrière wordt doorlopen en alle dingen worden geleerd die samenhangen met het overleven en succesvol zijn in een omgeving waar mensen moeten samenwerken om van hun product of dienst een succes te maken. De organisatie mist het inzicht, de capaciteit en uiteindelijk het vermogen om in te spelen op de vragen van de maatschappij zonder de inzet van kenniswerkers. Dezelfde ontwikkeling die haar klein en flexibel maakt, maakt haar ook onbeholpen als het om de strategische vraagstukken van overmorgen gaat.

### **Gevolgen voor de samenleving**

Ieder mens telt en dan moeten we meer dan alleen de activiteiten van die mens tellen. 1

### **Politieke gevolgen**

Dit wordt tot nu toe teveel bekeken vanuit de smalle moraal. Het werk van de kenniswerker is niet waardenneutraal. Ook hier moeten we ontsnappen uit een te smal staat-markt denken, net zoals we op de arbeidsmarkt moeten ontsnappen uit het 'wel een baan. Het gaat niet om 'baan' denken, maar om 'project-', 'klus-' of 'tijd-' denken..

### **Gevolgen voor CDA**

De veronderstelling is de volgende:

De kerndoelgroep voor het CDA wordt gevormd door de groep personen die een sterke eigen verantwoordelijkheid voelt voor wat men ter hand neemt of doet. Dit komt zowel tot uiting in kiezen voor het eigen ondernemerschap als voor het kiezen van een zeker risico in de loopbaan als men in loondienst is. Wat men van zichzelf verwacht – het nemen van eigen verantwoordelijkheid - verwacht men ook van anderen. Vandaar dat men wederkerigheid verwacht in de relatie met andere mensen en instituties. Deze wederkerigheid wordt versterkt omdat de voorlopers van deze doelgroep gewend zijn in horizontale, netwerkachtige structuren te opereren. (meer dan alleen geld uitwisseling, ook kennis, waarden en normen) Deze doelgroep is in de afgelopen jaren sterk gegroeid onder invloed van de flexibilisering en globalisering van de economie. Onder invloed van deze zelfde beweging wordt het stelsel van sociale en andere verzekeringen tegelijk geïndividualiseerd waar het om de polissen gaat en geconcentreerd waar het om de instituties gaat. Onder deze omstandigheden zal op de middellange termijn (3 -7 jaren) en bij een verlaging van de conjunctuur blijken dat er onvoldoende onderlinge zekerheid (solidariteit) bestaat om het gevoel van wederkerigheid in stand te houden. De kerndoelgroep zal zich dan willen gaan emanciperen om deze wederkerigheid af te dwingen of om deze zelf te gaan opbouwen. Het is mogelijk een nieuwe emancipatiebeweging op deze doelgroep te baseren. De voortrekkers ervan bevinden zich waarschijnlijk niet binnen de kerken, maar binnen de intellectuele voorhoede van de doelgroep zelf.

De basis van het CDA wordt van oudsher gevormd door  
Roseacr schets, gevolg verenging

## II De huizen waarin we werken

### Grenzen en mogelijkheden van onze instituten

De jaren negentig lijken voor Nederland de succesjaren van het ‘poldermodel’ te zijn geworden. Terecht. Zo verstandig het ook is om te waken voor zelfgenoegzaamheid, de prestaties mogen er zijn. Ook binnen het CDA mag men daar gelukkig mee zijn. Het is niet flauw, maar gewoon de waarheid om te constateren dat het fundament voor het poldermodel eerst en vooral door de voormannen van het CDA is gelegd. Dat is gekomen door een persoonlijke affiniteit van die CDA’ers met wat het harmoniemodel is gaan heten, waardoor het mogelijk bleek bruggen te slaan naar de socialisten en, in mindere mate, met de liberalen. Het is ook heel goed om te zien dat veel van het succes van het poldermodel wordt toegeschreven aan vormen van samenwerking die allemaal neerkomen op een goed functionerend maatschappelijk middenveld. De poging van met name de VVD om in het begin van de jaren negentig dat middenveld de nek om te draaien is eerst verflauwd en toen verstomd. Voor een partij als het CDA had dat het signaal kunnen zijn dat ze weer “salonfähig” genoeg zouden zijn om weer in een regering te kunnen toetreden. Dat is in 1998 in ieder geval niet gebeurd. De Paarse partijen en de sociale partners er omheen hebben allen het CDA domweg de rug toegekeerd en zijn samen vrolijk verder op weg gegaan. De kiezers en de bij de partners aangesloten werkgevers en werknemers hebben geen moment uitgestraald dat ze deze ontwikkeling onaanvaardbaar vonden. Hijgend is het CDA achter de belangen van de sociale partners aan gaan hollen, terwijl die sociale partners zelf alleen maar geïnteresseerd zijn geweest in de standpunten van de macht. Een fraai voorbeeld wordt vlak voor de verkiezingen in 1998 gegeven door de houding van het CDA als er een spanning ontstaat tussen de sociaal-economische raad (de SER, het hart van het oude middenveld) en het paarse kabinet.

Het is voor ons, binnen het CDA, nu de taak om alert te zijn op de verdere ontwikkeling binnen dat maatschappelijk middenveld. Vrij direct al na de verkiezingen in 1994 heeft een werkgroep binnen de partij geconstateerd dat het oude concept van het maatschappelijk middenveld voor een groot deel achterhaald lijkt. Veel van de klassieke middenveldorganisaties zijn verambtelijk tot instellingen die weinig meer met de oude sociale doelstellingen van doen hebben. Tegelijk zien we dat one-issue bewegingen als Greenpeace en Amnesty International voor een deel de functie lijken te hebben overgenomen die het middenveld vroeger had.

Het is prettig om te merken dat veel van dat al afgeschreven maatschappelijk middenveld in de ogen van het jaloerse buitenland de kern van het succes is van onze economie, maar het is aan ons na te denken over het middenveld van de toekomst. Gezegd moet worden dat we binnen het CDA in dat opzicht nog te weinig creativiteit hebben getoond. Teveel zijn wij blijven steken in een poging oude maatschappelijke verbanden een opwaardering te geven, terwijl het nodig en mogelijk is om nieuwe verbanden een kans te geven. Dit artikel is bedoeld als een verkenning van nieuwe groepen in de samenleving die vragen om de solidariteit en sociale samenhang die we associëren met succesvolle organisatie in het maatschappelijk middenveld. Dat maatschappelijk middenveld is voor ons zo belangrijk omdat het vorm geeft aan de legitieme behoefte om samenwerking tussen mensen op permanente basis vorm en inhoud te geven. In het voorgaande hoofdstuk is deze groep – deze groepen – in beeld gebracht. De logische vraag is hoe deze groepen zich zouden moeten gaan organiseren. Er moet eerst echter een voorvraag worden gesteld; is het wel nodig om deze groepen zichzelf te laten organiseren? Is het niet zo dat voor heel veel van de behoefte aan zekerheid men al terecht kan? In ieder geval in financieel opzicht heeft men bijna een overmaat aan keuze tussen allerlei op maat gesneden aanbiedingen van talloze banken en verzekeraars. Waar is de behoefte eigenlijk?

Zo geredeneerd is die behoefte er niet. Er is echter wel veel reden om kritisch te kijken naar de instituten en instanties die nu al deze fraaie aanbiedingen doen. Kan daar op termijn echt de

## CONCEPT

zekerheid van verwacht worden die hoort bij de vraag naar zekerheid van deze groep? Vergeet niet dat de claims die deze instituten op zich af zullen zien komen in de komende decennia gigantisch zijn. Kunnen zij zich daarvan afhankelijk maken? Wat is er eigenlijk aan de hand? Om dat te doen maken we eerst een paar grote gedachtesprongen door de markt heen.

De financiële instituties evolueren in de richting van een wereldomvattend systeem en nemen daarin ons oude brave middenveld met zich mee. Geldstromen zijn internationaal, dus worden de instituties internationaal die de geldstromen beheersen. De daarvan afhankelijk bedrijven evolueren daarin mee en geven er soms een nieuwe impuls aan als zij voor investeringen – bijvoorbeeld een nieuwe chiptechniek – meer behoefte aan kapitaal hebben dan een bank in een enkel land kan leveren.

Het beste van beide werelden – globalisering en lokalisering  
Coöperatieve verbanden in een nieuwe vorm, voor zekerheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid

Kenmerken zelfsturing en vraagstukken van een hogere orde.  
Betrouwbaarheid en responsiviteit.

Structurele grenzen om uitvoerende diensten op een dusdanig hoog niveau van zelfsturing te brengen dat geïnternaliseerd ketengedrag verwacht mag worden. Cie Cohen bewijs van schijn discussie.

Daarom ook (geforceerd) laten groeien vanaf de andere kant, vanuit de basis zelf.

Anti-institutionele koersen. Oude middenveld organisaties moeten hun meerwaarde aantonen  
Voorbeeld van het SER akkoord.

Van wie moet het initiatief uitgaan? Voor een derde weg tussen overheid en markt is het wezenlijk dat het initiatief uitgaat van de maatschappelijke groeperingen zelf en niet van de overheid<sup>10</sup>.

. Gouda, najaar 1998

<sup>10</sup> Mr.Dr. G.S.A. Dijkstra en Dr. F.M. van der Meer – De derde weg tussen overheid en markt. CDV, juni 1998.

Rob de Nijs (HP/De Tijd 2/10/1998): God is in Nederland trouwens redelijk onbespreekbaar. God is misschien een te heftige emotie voor Nederlander”.

### **V Naar het begin van een nieuwe cirkel**

De cirkel lijkt rond. Waar is het begin van de nieuwe cirkel? Het CDA lijkt haar langste tijd te hebben gehad. De optelsom van doelgroepen waaruit het CDA haar kiezers lange tijd heeft gehaald is te klein geworden om politiek voldoende af te kunnen dwingen. De toenemende ontkerkelijking wordt door veel buitenstaanders gezien als de kern van haar teloorgang. Voor de mensen binnen de partij is het nog veel dreigender dat juist de doelgroep waarop haar boodschap het eerste is gericht – de jonge gezinnen – het in de laatste verkiezing de meeste het bijna volledig liet afweten. De doelgroepen nemen af, de boodschap komt niet over. Einde van een ontwikkeling, einde van een beweging die meer dan een eeuw het politieke landschap heeft bepaald?

Niet noodzakelijk. Het is wel een tijd om (helaas, opnieuw) een paar harde waarheden te onderkennen, waaronder de onderkenning dat we nu van het falen van andere partijen afhankelijk zijn voor ons eigen overleven. Het is ook tijd om een stap verder te gaan dan we tot nu toe zijn gegaan. Aan zelfkritiek heeft het ons niet ontbroken, maar onze creatieve vermogens zijn onvoldoende aangesproken. We zijn teveel blijven variëren op oude thema's, hebben ons niet vrij gevoeld om een breuk met het verleden te maken, respectievelijk een echte nieuwe toekomst uit dat verleden te distilleren<sup>11</sup>. Beeld en boodschap zijn zo ver uit elkaar komen te liggen dat alleen woorden het gat niet meer kunnen vullen. Er zal een zichtbaar nieuw begin moeten worden gemaakt. Dit artikel wil de cirkel van de beweging achter het huidige CDA sluiten, om de cirkel van een nieuwe beweging te kunnen starten. Dit betekent nieuwe doelgroepen, nieuwe boodschappen, een nieuw historisch perspectief op een bijzondere beweging.

Dit artikel is bedoeld als een provocatie voor het huidige CDA en een voorzet voor een nieuwe partij op de fundamenten van het CDA. Soms kort door de bocht, maar altijd zoekend naar de nuance, hoop ik de lezer hiermee aan het denken te zetten .. en meer.

### **Einde van een emancipatiebeweging.**

De partijen waaruit nu het CDA is samengesteld zijn voortgekomen uit een gelukkig huwelijk tussen een sterke emancipatiebeweging en een stabiele, maar tegelijk progressieve elite. Sociale en economische ontwikkelingen werkten samen om uiteindelijk een schijnbare paradox te produceren: een bestuurlijk gerichte middenpartij die zijn oorsprong heeft gevonden in een reeks door de heersende elite genegeerde randgroeperingen, geleid door intellectueel geminachte voorgangers.

Een eeuw geleden domineerde het liberale gedachtegoed, net als nu. Ik schets u het karakter ervan – of de karikatuur, net wat u wilt. De Amsterdamse koopmansgeest, gecombineerd met paternalistisch ingestelde patriciërs domineerden het denken over de inrichting van de samenleving. Brilljante structuurdenkers als Thorbecke bepaalden het lot van Nederland samen met de dikbuikige bazen en herenboeren die vooral dachten in termen van marges voor henzelf en de plezieren van de jacht. Zij zagen niet scherp dat er een groeiende groep kleinburgers en kleine boeren was die wellicht weinig bezittingen had, maar ook niet meer het domme of

<sup>11</sup> Recent is door deze auteur in een opleiding een persoonlijkheidstest gedaan om te zien of een gemeenteraadsfractie het soort talenten in huis had om haar nieuwe oppositierol in te kunnen vullen. ... Het grote manco is het gebrek aan innovatief vermogen dat binnen de groep aanwezig leek.



## CONCEPT

opstandige plebs was van voorheen. Trots op hun zelfstandigheid, maar niet zeker over hun toekomst, investeerden deze groep 'kleine mensen' alles wat ze hadden in de toekomst van hun kinderen. De school ging voor alles. In deze computertijd van internet en CD-ROM denken we misschien dat wij veel doorbraken meemaken, maar wat dacht u van de Schoolstrijd die toen geleverd werd? Greep dat niet minstens zo diep in als de zoveelste geheugenuitbreiding die ons nu wordt verkocht?

Het opmerkelijke is dat deze groep in opkomst zich heeft weten te verbinden en laten versterken door een eigen elite: die van de predikanten en priesters die hun letterlijk en figuurlijk voorgingen. Deze voorgangers – Kuyper, Groen van Prinsterer en Schaepman voorop - wisten kennelijk het beste te verwoorden wat hun belangen waren. Deze voorgangers bleken de elite te vormen die de natuurlijke tegenpool was voor de liberale revolutie van die dagen. Zij zorgden voor een politieke doorbraak van de kleine mensen en zorgden uiteindelijk ook voor een verbreding naar de kringen van de gegoede burgerij. Wat begon als een emancipatiebeweging evolueerde zich zo tot een hoofdstroom van de Nederlandse politiek. De bestuurlijke verantwoordelijkheid die daarbij hoorde werd aanvaard, zij het nooit zonder mitsen en maren. De achterban van het CDA heeft nooit echt vergeten waar het vandaan komt.

Is de emancipatiebeweging meer dan herinnering? Feit is dat het liberalisme, in al z'n vormen, weer net zo duidelijk de overhand heeft als eerder het geval was. Maar de kleine mensen van toen zijn niet meer de kleine luyden van nu. En de voorgangers van gisteren zijn nu eerder volgers geworden dan dat het nog voorlieden zijn. De herinnering aan waar de partij vandaan komt is lang niet meer voldoende om de breed geworden partij te blijven die er ooit van is gemaakt. Of, om het historisch veel te schetsmatig, maar wel zo beeldend te kunnen zeggen, de cirkel van de geschiedenis van het CDA is die van het doorbreken en weer uitgesloten worden van de Amsterdamse grachtengordel. Het CDA is het product en het voorlopige eindpunt van een geslaagde emancipatiebeweging. De kleine burgers van toen vormen de middengroepen van nu, de kerkelijke voorgangers zijn niet langer de natuurlijke elite om vorm te geven aan een oppositie tegen een overmacht van markt of overheid.

In deze realiteit komt een nieuwe werkelijkheid naar voren. De samenleving splitst zich verder op, iedereen wordt op zichzelf terug geworpen. Terwijl de basis onder die samenleving – de gedeelde waarden en normen – verbrokkeld raakt of niet stevig genoeg meer lijkt om op te staan. Onder die omstandigheid zullen er altijd individuen zijn die zich op gaan richten, zich verantwoordelijk maken en de grondslag vormen voor een nieuwe beweging. Een beweging die niet langer de weerspiegeling vormt van de oude emancipatiebeweging, maar als het ware het begin is van een nieuwe historische cirkel.

## CONCEPT

### Noten

Traditionele zelfstandig ondernemers:

Zelfstandig ondernemers in de detailhandel

Zelfstandig ondernemers in het agrarisch bedrijf

Zelfstandig ondernemers in de industrie en metaal

Zelfstandig ondernemers in de bouw

percentage stabiel

percentage aanwas / afwas

percentage meewerkende partner

Zelfstandig ondernemers in de dienstverlenende sector

bank- en verzekeringswezen, accountancy

consultancy en opleidingen

Aantal personen in loondienst met sterke prestatiecomponent

(sterk in de zin dat de voortzetting van het arbeidscontract in sterke mate afhankelijk is van het wederzijds halen van afspraken over de te leveren prestatie)

percentage stabiele

percentage aanwas / afwas

percentage partners met vergelijkbare situatie

per deelsegment:

gemiddelde leeftijd

man / vrouw

kerkelijke achtergrond

opleidingsniveau

eigen keuze of niet

financieringslast

### **De derde weg is de weg van het CDA**

Steeds nadrukkelijker doet de Britse premier Tony Blair van zich spreken met het idee van de ‘derde weg’. Op 21 september sprak hij samen met Clinton en andere regeringsleider over de economische crisis. In het rondetafelgesprek dat daarover in het openbaar werd gevoerd (alleen te ontvangen door CNN kijkers, dus buiten Amsterdam), was hij het die met aanstekelijk enthousiasme het debat aanvoerde over de toekomstige inrichting van de wereldeconomie. Bijna tegelijk publiceerde hij in een aantal artikelen zijn gedachten over de ‘derde weg’. Het gaat hier om een derde weg tussen voortdurend staatsingrijpen en ongecontroleerde marktwerking. Hij gebruikt het woord ‘discipline’ om duidelijk te maken dat staatsingrijpen alleen nodig en gewenst is als de betrokken partijen er geen misbruik van maken. Hij spreekt daarbij over gezamenlijke waarden en normen – waarbij hij geen geheim maakt van zijn christelijke achtergrond – op een manier alsof hij persoonlijk iedereen met iedereen in gesprek en tot overeenstemming wil laten komen.

Een derde weg voor de PvdA?

De PvdA doet haar uiterste best de weg op te gaan die Tony Blair op is gegaan met z'n derde weg. Het is niet waarschijnlijk dat dit lukt, hoewel Blair zelf zegt zijn inspiratie voor een deel uit Nedreland en Win Kok te halen. Maar noch Kok, noch Melkert hebben de uitstraling die zegt dat men een hele nieuwe richting op wenst te gaan. Belangrijker dan de personen van de socialistische voormannen, is de constatering dat de PvdA er tot nu toe niet in is geslaagd in de beeldvorming verder te komen dan een socialisme dat heeft geleerd marktgericht te denken. De verbinding met de discussie over waarden en normen, het zoeken van christelijke inspiratie; het zijn elementen waarmee een deel van de PvdA zich altijd verbonden heeft geweten, maar die absoluut nog niet naar het hart van deze partij zijn gereisd. Letterlijk en figuurlijk is het te laat voor een ‘doorbraak’ bij deze partij. De PvdA is de bestuurderspartij van nu.

Geen twee partijen land

D'66 en de VVD sluiten zich af voor de derde weg door respectievelijk hun voorkeur voor pragmatisme en hun afkeur van moralisme. Wellicht dat Groen Links inhoudelijk nog het dichtste bij de derde weg komt, maar de traditionele ‘tegencultuur’ van de partij zal het voorgangers als Rösenmuller waarschijnlijk onmogelijk maken om het midden van de derde weg te kiezen. Nee, in Nederland is het CDA de enige partij die de echte potentie heeft om de derde weg te vormen, want op die derde weg heeft men altijd al gezeten. De uitspraken van Tony Blair bevestigen nog eens dat Groot-Britannië altijd een land is geweest waarin twee partijen het met elkaar uit hebben gevochten. Het is opvallend dat we niets horen van de Liberal Democrats van Paddy Ahsdown. We horen niets van verontwaardigde uitspraken in de zin van “maar wij zijn al de derde weg.” De echte vernieuwing moet van binnenuit komen, van binnen één van de twee grote partijen, op dit moment dus Labour.

### **Altijd meer dan links-rechts**

Hoezeer men ook in Nederland, toch vanuit een soort gemakzucht, probeert te redeneren dat alles tot een links-rechts schema te herleiden valt, we weten wel beter. Wat voor Engeland wellicht een derde weg is, is voor Nederland altijd de eerste weg geweest. Natuurlijk, de verhoudingen zijn drastisch gewijzigd, maar het is pure onzin om te denken dat hier nog een op gemeenschapsdenken geïnspireerde weg tussen overheidsbemoeienis en vrije marktwerking zou moeten worden uitgevonden. We mogen gerust constateren dat het CDA daarbij niet altijd aan de verwachtingen heeft voldaan, maar men moet gewoon goed beseffen, zoals Blair ook nog wel zal ontdekken, dat het in de praktijk ontzettend moeilijk is om die geïnspireerde middenpositie niet te verwarren met de act van een grijze evenwichtskunstenaar. Als het CDA

terug gaat naar haar inspiratiebron, de Bijbel, dan kan het niet anders dan dat we de weg door het midden gaan, ongeacht of dat nu de eerste of de derde weg moet heten. Het CDA kan en mag geen mensen uitsluiten. De partij heeft juist een opdracht om iedereen er bij te houden. Elk mens telt. Dan worden extreme posities vanzelf uitgesloten en kan de partij niet in een linker of rechter hoek worden gedrukt, niet door anderen en niet door zichzelf.

### **De werkelijkheid van de Britse derde weg**

Het is de moeite waard nog even wat scherper te kijken naar de werkelijkheid achter de woorden van de Britse premier. Kijken we met Nederlandse nuchterheid naar de manier waarop Blair tot nu toe zijn derde weg in de praktijk heeft trachten te brengen dan kunnen we niet echt onder de indruk zijn. Het lijkt nog te vroeg om Blair te beoordelen, maar ondertussen heeft hij al langer dan een jaar de tijd gehad om zijn verkiezingsbeloften concreet te maken. Honderden miljoenen ponden worden er in ieder geval sinds de verkiezingen in de richting van thema's als onderwijs en armoede gebracht, steeds als teken dat het de regering menens is om daar structureel meer aandacht aan te besteden. De wijze waarop dat gebeurt en de manier waarop met andere thema's wordt omgegaan, getuigt echter vooral van een grote ideeënarmoede. Vergelijkenderwijs is zijn voorganger John Major veel innovatiever en consistentier omgegaan met thema's rondom publieke dienstverlening en onderwijsvernieuwing. De grote kracht van Tony Blair is zijn 'agendasetting'. Telkens weer slaagt hij er in de goede gedachten op het goede moment in de publieke arena te schuiven. Deze goede gedachten zijn doorgaans echter te abstract geformuleerd om te helpen bij het daadwerkelijk in elkaar zetten van het beleid. De ministers mogen raden naar de bedoelingen van hun grote leider.

### **Nieuwe ideeën op de agenda**

Als het om het CDA gaat is de situatie bijna geheel andersom. We zijn als partij de afgelopen jaren goed in staat gebleken om met nieuwe gedachten te komen. Van het rapport Gardeniers tot en met het verkiezingsprogramma, van 'nieuwe wegen, vaste waarden' tot en met onze notities over een vernieuwd gezinsbeleid; de partij is tegelijk bevlogen en concreet bezig geweest. Het is eigenlijk ongelooflijk hoeveel inhoudelijke vernieuwing er mogelijk is gebleken in een tijd van grote druk en neergang. Tegelijk zijn we er totaal niet in geslaagd om de agenda te bepalen. Integendeel, de andere partijen zijn er goed in geweest onze agenda belachelijk te maken, terwijl ze ondertussen heel veel interessante punten hebben weten te stelen. Een goed voorbeeld in dit verband is het 'poldermodel'. Het CDA heeft alle recht en reden om het succes hiervan meer dan welke partij ook te claimen. Tegelijk hebben we dit noch naar de sociale partners, noch in de richting van het grote publiek overtuigend kunnen claimen. Voortdurend geven we de indruk nog niet klaar te zijn met ons verleden, terwijl we ruim voldoende gedachten hebben over de toekomst.

Het is het intrappen van een open deur om te zeggen dat dit anders moet. Laten we leren van Blair en de visionaire, betrokken manier waarop hij de mensen voor zijn gedachten weet te winnen. Laten we tegelijk vooral zelf concreet blijven werken aan onze eigen ideeën. De derde weg is de weg van het CDA en zal weer blijken de eerste weg te zijn.

*Peter Noordhoek*