

De maatschappij van de grond af weer opbouwen

Ondernemingen en burgers als bron van inspiratie voor onze maatschappij

Dit laatste hoofdstuk is bedoeld als een aanzet en voorzet voor de schrijvers van het beoogde derde deel in onze trilogie met als mogelijke werktitels: 'Meer Wel Zijn' of 'Meer Wel Doen'. Het centrale thema daarin zal zijn hoe we onze traditionele instituties, processen en systemen tegen het licht kunnen houden en – waar dat mogelijk en wenselijk is – opnieuw kunnen uitvinden voor de 21ste eeuw.

De titel van dit hoofdstuk suggereert al dat wij daarbij niet de overheid, maar juist de ondernemingen en de burgers als primaire bron van constructieve vernieuwing zien

Achtergrond

Onze maatschappij lijkt zich op een doodlopende weg te bevinden. Er is behoefte aan een fundamentele herbouw van systemen en instellingen die ons nu bestieren. Daarbij zullen wij de rollen van alle spelers opnieuw moeten formuleren, met veel meer nadruk op effectiviteit van oplossingen op basis van de menselijke maat.

Dit is geen keuze tussen socialisme en kapitalisme of enig ander -isme. Er is geen toekomst voor welk puur -isme dan ook. Het leven is daarvoor te complex en onderling samenhangend. We hebben behoefte aan een overheid die meer inspireert en faciliteert dan stuurt en controleert.

We hebben ondernemingen nodig die waarde scheppen voor alle belanghebbenden rond de onderneming en niet alleen voor aandeelhouders. En ten slotte hebben we burgers nodig die weer zelf hun gedeelde verantwoordelijkheid voor het maatschappelijk wel en wee nemen.

Het welzijn en welbevinden van onze maatschappij wordt bepaald door vele belangrijke actoren. In onze ogen heeft elk van deze actoren ingeboet aan vermogen om onze maatschappij succesvol te laten zijn. We zullen hier niet trachten de zwaktes, noch de oorzaken van deze achteruitgang uitputtend te beschrijven, maar beperken ons tot een paar observaties rond elke categorie speler die naar onze verwachting door velen gedeeld zullen worden.

De **Burgers** – de vele goede niet te na gesproken – hebben in overwegende mate hun gevoel van individuele verantwoordelijkheid voor het maatschappelijk wel en wee verloren en hebben de neiging ontwikkeld vooral naar overheid en bedrijfsleven te kijken om zorg te dragen voor het voorzien in al hun behoeften.

De **Ondernemingen** – ook hier zijn er natuurlijk gunstige uitzonderingen – hebben in de laatste decennia in toenemende mate hun aandacht en prioriteiten verlegd naar het creëren van aandeelhouderswaarde, waarbij ze onvoldoende recht doen aan de instrumentele rol die zij vervullen in het goed laten functioneren van alle belanghebbenden in hun lokale, nationale en uiteindelijk ook mondiale gemeenschappen.

De **Instituties** zijn niet in staat gebleken – vooral als gevolg van een snelle groei van schaalgrootte en het tempo van veranderingen – te fungeren als natuurlijke ankers zoals dat vroeger gebruikelijk was.

De **Politieke Partijen** hebben hun moreel prestige verloren en vinden zichzelf nu gereduceerd tot slaaf van – in de praktijk vaak contraproductieve – verkiezingssystemen.

De **Overheden** hebben het zichzelf toegestaan verantwoordelijkheden op zich te nemen voor hun burgers die hun vermogen tot verwezenlijking te boven gaan.

De **Media** fungeren bijna onvermijdelijk als spiegel van maatschappelijke ontwikkelingen en vinden het zo steeds moeilijker een zuiver perspectief te bieden aan de geïnteresseerde burger.

Deze problemen worden bovendien nog versterkt door een snel afnemend vertrouwen tussen de verschillende spelers en zelfs tussen spelers in dezelfde sector. Het is duidelijk dat het bovenstaande slechts een sterk vereenvoudigde weergave is van de snelle ontwikkelingen in onze wereld.

Hoewel er ontegenzeggelijk in de laatste 50 jaar enorme vooruitgang is geboekt op het brede terrein van mensenrechten en zorg, menen wij toch een geleidelijk verval in onze democratie waar te nemen. De beste verklaring hiervoor is dat de wereld in deze periode geconfronteerd is met:

- Een toenemend tempo van verandering in bijna alles, maar vooral ook in technologie en gedrag van de burger.
- Een snelle en ingrijpende slechting van fysieke en psychologische barrières die geleid heeft tot massale internationale stromen van mensen, producten en geld.
- Een daaruit voortvloeiende groei in de onderlinge afhankelijkheid van volken, landen en systemen.
- Een enorme groei in schaalgrootte van productie-eenheden, ondernemingen en overheidsinterventie.

Als gevolg van deze ontwikkelingen zijn onze concepten voor ondernemingen, overheden en de maatschappij als geheel vaak verouderd en contraproductief geworden. Daarom moeten we bereid zijn de gewenste rollen voor de voornaamste actoren in onze maatschappij te heroverwegen.

Ontwikkelde economieën over de hele wereld worden geconfronteerd met toenemende zorgen over het functioneren van hun systemen en instituties. Daarbij is het vertrouwen tussen de belangrijkste sectoren van onze maatschappij – overheid, politiek, instituties, bedrijfsleven en burger – gedurende de laatste decennia sterk aangetast.

De kernvraag is daarom: zijn deze problemen een gevolg van een slechte uitvoering van goede concepten of moeten we onze denkmodellen rond de maatschappij en haar voornaamste spelers verregaand herzien? Wij geloven sterk dat het laatste aan de orde is. De opkomst van democratische instituties en processen gedurende de laatste twee eeuwen heeft ons op vele terreinen veel goeds gebracht, zoals de bescherming van mensenrechten, de onderkenning van de fundamentele gelijkwaardigheid van mensen, de bescherming van individuele vrijheden en de structurele zorg voor de zwakkeren en minderbedeelden.

Maar terwijl de positieve resultaten van dit democratiseringsproces als vanzelfsprekend worden gezien, vormen de negatieve bijproducten van deze democratische emancipatie een ernstige bedreiging voor een voorspoedige, evenwichtige en constructieve ontwikkeling van onze maatschappij. De uitdaging aan ons is dan ook de juiste rol voor alle centrale spelers in onze gemeenschappen te heroverwegen en – waar nodig – opnieuw te benoemen.

Een dergelijk proces is geen exacte wetenschap, maar veeleer een proces van vallen en opstaan op basis van een diepgravende evaluatie van huidige zwaktes en een verkenning van reële alternatieven om onze collectieve doelstellingen op het gebied van vrede, voorspoed, onderling respect, compassie en persoonlijke vrijheid te bereiken.

In dit essay pogen wij de hoofdlijnen van een veranderend concept voor de gewenste rollen van de voornaamste spelers te schetsen. Daarbij concentreren wij onze aandacht op de drie hoofdrolspelers: de overheid, de onderneming en de burger.

Conceptverandering

Traditioneel wordt het publieke debat over de opbouw van onze maatschappij gekenmerkt door ideologische stereotypen die zijn gebaseerd op veronderstelde fundamentele verschillen in doelstellingen. Zo hebben we 'links' versus 'rechts', 'socialisme' versus 'kapitalisme' en 'democraten' versus 'republikeinen'.

Deze oorspronkelijke tegenstellingen zijn echter verregaand ingehaald door de werkelijkheid. Geen van deze concepten geeft een passend antwoord op de werkelijke noden en verlangens in onze maatschappij: leven in vrede, harmonie, vrijheid en voorspoed. De hedendaagse burger is daarom zelden helemaal links of helemaal rechts, maar een beetje van beide.

Ideologische verschillen doen zich dezer dagen veel minder prominent voor in het vaststellen van verschillende doelfuncties dan in het beantwoorden van de vraag hoe de gewenste doelfunctie te verwezenlijken. Hier is echter geen plaats voor ideologie, maar uitsluitend voor pragmatisme: wat werkt en wat niet?

Bij het aandragen van ideeën over de gewenste conceptveranderingen kijken wij in het bijzonder naar drie hoofdrolspelers: overheid, onderneming en burger. Kern van de beoogde veranderingen is het zoeken naar de menselijke maat in al onze systemen en oplossingen.

Het herontwerp van het systeem dat ons voor ogen staat is gebouwd rond drie hoofdprincipes:

1. Overheden zullen zich weer beperken tot hun kerntaken in het publieke domein.
2. Ondernemingen zullen een gedeelde verantwoordelijkheid voor de maatschappij op zich nemen en een beleid volgen dat een evenwichtige afspiegeling is van de relatieve belangen van alle *stakeholders* die bij de onderneming betrokken zijn.
3. Burgers zullen een veel grotere individuele en collectieve verantwoordelijkheid voor hun gemeenschappen op zich nemen.

De fundamentele logica voor een dergelijke aanpassing wordt hieronder toegelicht.

Overheden zijn binnen een parlementaire democratie, gezien hun opzet en omgeving, niet in staat de noodzakelijke operationele diversiteit te realiseren in het uitvoeren van hun beleid gericht op vrede, harmonie, vrijheid en voorspoed.

Ondernemingen bieden, gezien hun intensiteit, samenhang, marktbereik en effectieve *human resource*-systemen, een veel groter potentieel vermogen om de genoemde doelstellingen simultaan te verwezenlijken. En het is in hun, in de toekomst toenemend, eigenbelang deze verantwoordelijkheid op zich te nemen.

Burgers vormen de kern van onze gemeenschappen. Zij kunnen en mogen hun individuele persoonlijke verantwoordelijkheden niet compleet omhoog delegeren aan een overheid. Alleen burgers zijn in staat om passende antwoorden te produceren op lokale vragen en om effectieve *feedback loops* te verschaffen om systematisch misbruik van verzorgingssystemen te voorkomen. Elk van deze onderwerpen wordt hieronder nader uitgewerkt.

De rol van de overheid

Het lijkt voor velen overduidelijk dat wij met de huidige concepten voor een parlementaire democratie op een dood spoor terecht zijn gekomen wat betreft kwaliteit en doelmatigheid. Politici en overheden hebben meer verantwoordelijkheden naar zich toe getrokken, dan wel laten komen, dan zij redelijkerwijs waar kunnen maken. Eén gevolg hiervan is dat het vertrouwen in en het respect voor politici en overheid nooit lager is geweest. Samen vormen zij langzamerhand het meest bekritiseerde deel van onze maatschappij.

Wat kunnen de overheid en de politieke partijen doen om een gewenste maatschappijontwikkeling te bevorderen? Wat is in essentie de rol en betekenis van de overheid en de politieke partijen in een moderne democratie vol technische *brille* en collectief verzet tegen verandering. Moet de overheid, hoe dan ook, de 'wil van het volk' interpreteren en daarop afgesteld beleid voeren? Moet de overheid bij elk incident ingrijpen en regels ontwikkelen om herhaling te voorkomen?

Is er geen dringende behoefte aan een nieuwe vorm van democratie in en voor de 21ste eeuw en aan een overheid die ons met verve, maar tegelijkertijd terughoudend, een weg naar de toekomst wijst? Is het niet zo dat alles om ons heen in een duizelingwekkend tempo verandert, en die verandering waarschijnlijk een bron van inspiratie kan zijn voor de ontwikkeling van de basiscomponenten voor een nieuwe visie op overheid en publiek bestuur?

Achtereenvolgens gaan we in op de beperkingen waaraan de overheid thans onderworpen is, het ontbreken van een evolutie in deze systemen gedurende de laatste eeuw en de wenselijke richting van verandering.

Huidige beperkingen

In de geschiedenis was de aandacht van de overheid vooral gericht op het kiezen van doelstellingen en het ontwikkelen van strategieën om deze te bereiken. Realisatie van de doelstellingen was relatief eenvoudig in een sterk hiërarchisch gestructureerde maatschappij. Tegenwoordig is de uitvoering van een gekozen strategie veel moeilijker in een wereld die te maken heeft met een exponentieel groeiend tempo van verandering en een sterk toenemende mondigheid van burgers.

Net als in het bedrijfsleven is het realiseren van plannen door de overheid aanzienlijk moeilijker en complexer dan het bedenken ervan. Daarom gaat het management van de overheid steeds vaker over het organiseren van een in hoge mate fluïde en onzekere omgeving.

Ondanks deze externe ontwikkelingen worden denken en handelen van regering en parlement nog steeds overwegend beheerst door denkmodellen en praktijken die stammen uit de tijd van de Industriële Revolutie, de maakbare maatschappij. In het tijdperk van de industriële revolutie stond de wereld om ons heen – praktisch gesproken in vergelijking met vandaag – stil.

Nu wordt de overheid geconfronteerd met een uiterst dynamische maatschappij waarin allerlei onvoorziene ontwikkelingen plaatsvinden. Moeten we nu dan ook niet onderkennen dat de burger en de, dankzij het overheidsbeleid zo sterk geëmancipeerde, *Civil Society* in haar totaliteit een belangrijke eigen rol kunnen vervullen in de aanpak van vraagstukken op lokaal, regionaal en nationaal niveau en die er actief bij betrekken?

Terwijl de Industriële Revolutie voortgaat, zijn andere revoluties op gang gekomen, waarvan de invloed nog veel belangrijker wordt. Zo is daar eerst de 'Informatie Revolutie', die ingrijpende effecten heeft op ons dagelijks leven. En geruime tijd zijn we ook al getuige van de effecten van de 'Emotionele Revolutie'. Wetenschappers en vooraanstaande ondernemingsleiders onderkennen in toenemende mate het feit dat vrijwel elke actie of beslissing in het politieke en economische veld een belangrijke emotionele component heeft.

We kunnen dus alleen effectief functioneren en een positief resultaat bewerkstelligen als we deze emotionele behoeften begrijpen en erin voorzien. Dit vraagt om voortdurende aandacht voor de menselijke maat. Succesvolle ondernemingen hebben deze ontwikkeling onderkend en gekozen voor een elimineren van allerlei extra lagen in de organisatie en een sterk afzwakken van traditionele hiërarchische structuren. Hierbij wordt veel meer ruimte geboden voor individuele keuzes en beslissingen aan de frontlijn, met een daarbij passend gevoel van persoonlijke verantwoordelijkheid en voldoening onder de medewerkers.

De ervaring van grote internationale organisaties, of dit nu het Rode Kruis, McDonald's of Unilever is, heeft ons geleerd in volstrekt nieuwe organisatiemodellen te denken met veel meer ruimte voor persoonlijk initiatief en lokale interpretatie.

De meeste overheidsprogramma's op het gebied van maatschappelijke zorg zijn ineffectief in het creëren van feedback loops die ervoor moeten zorgen dat burgers niet alleen 'consumenten' zijn, maar ook op de een of andere manier 'producenten' die bijdragen aan een betere maatschappij. Daarom moeten we opnieuw de menselijke maat invoeren in onze systemen van maatschappelijke zorg.

Gebrek aan ontwikkeling

Het tekortschieten van de systemen van overheidsbeleid, zowel wat betreft doelgerichtheid als doelmatigheid, is een direct gevolg van ons onvermogen deze systemen telkens verder te ontwikkelen in hetzelfde tempo en langs dezelfde lijnen waarlangs onze maatschappij en onze economie zich ontwikkelen.

Hoe komt het, dat elke overheid – lokaal, nationaal en supranationaal – de neiging heeft introspectief te worden en de ultieme klant/gebruiker, de burger, te beschouwen als een lastpost die zijn antwoord zal krijgen als het de overheid past? Dat is niet een gevolg van gebrek aan talent of goede bedoelingen, maar een directe consequentie van het feit dat een systeem, dat zich niet voortdurend ontwikkelt, uiteindelijk degenerereert.

Thomas Jefferson, de derde president van de Verenigde Staten (1801-1809), zei al eens:

"Some men look at constitutions with sanctimonious reverence, and deem them like the arc of the covenant, too sacred to be touched; who ascribe to the men of the preceding age wisdom more than human and suppose what they did to be beyond amendment. Let us follow no such examples, nor weakly believe that one generation is not as capable as another of taking care of itself, and of ordering its own affairs. Each generation is as independent as the one preceding, as that was of all which had gone before."

Onze huidige kijk op democratie, structuur en gedrag van de overheid komt grotendeels voort uit wetten, denkmodellen en instituties die hun basis in de 19de eeuw hebben. Een periode waarin maatschappelijke ambities en prioriteiten wezenlijk anders waren en overheidsfunctionarissen dachten en handelden vanuit een totaal andere achtergrond en ervaring.

Is het dan niet van het grootste belang dat onze overheden een stap terug doen en eens goed nadenken over het eigen functioneren? Moeten we niet de rol van de overheid ingrijpend herzien en onze volksvertegenwoordigers inspireren nieuwe inzichten te ontwikkelen in de wijze waarop doelstellingen zijn te vertalen in beleid en beleid is om te zetten in effectieve actie en resultaten?

Veranderingskoers overheid

Om het functioneren van de overheid eigentijds te maken moeten tenminste vier belangrijke stappen worden genomen:

- Herdefiniëren van de rol van lokale, nationale en supranationale overheden.
- Hergroeperen van de organisatie van de overheid, gericht op maximaal resultaat.
- Ingrijpend verhogen van de kwaliteit van strategische en operationele besluitvorming.
- Verhogen van de doelmatigheid van verkiezingssystemen.

In de context van dit essay beperken wij ons tot de eerste twee onderwerpen.

De rol van de overheid is sterk uitgebreid tijdens de laatste honderd jaar onder andere als gevolg van de goed bedoelde ambitie om 'voor de zwakkeren in de samenleving te zorgen'. Deze zorgambitie omvatte niet alleen de zwakkeren, maar op den duur alle burgers.

Uitvoering van deze ambitie werd gestoeld op organisatorische denkbeelden die voortkwamen uit de vroege dagen van de Industriële Revolutie. In de voortdurende pogingen deze respectabele doelstellingen te realiseren is de overheid doorgeschoten, voorbij haar vermogen om praktisch resultaat te boeken.

Een dynamische maatschappij, die voortdurend aan ingrijpende veranderingen onderhevig is, leent zich niet echt voor een besturingsconcept van dirigeren en controleren, met uitzondering van een beperkt aantal werkerterreinen, zoals internationale veiligheid, milieubescherming, infrastructuur, economische stabiliteit en basiszorgvoorzieningen. Op alle overige terreinen zou de taak van de overheid er veel meer een moeten zijn van inspirator en facilitator van andere, meer gekwalificeerde spelers.

Onze overheid zal in de 21ste eeuw veel meer moeten opereren in structuren die gevormd zijn rond de primaire doelstellingen van deze tijd: vrijheid, veiligheid, solidariteit, kennis, mobiliteit en gezondheidszorg. In deze opzet schept de overheid randvoorwaarden, ondersteunt initiatieven, bouwt netwerken en ziet erop toe dat de gewenste resultaten worden bereikt.

De uitdaging voor de overheid is vooral een organisatorische: zorgen dat gerealiseerd wordt wat de overgrote meerderheid beoogt. De overheid moet daartoe een visie ontwerpen, gebaseerd op een diepgaand begrip van wat de burger werkelijk beweegt en een fundamenteel inzicht in de wijze waarop onze maatschappij het best functioneert. En ze moet deze visie met verve en persoonlijke overtuiging uitdragen.

Historisch gezien is de overheidsorganisatie opgezet rond middelen. Het gevolg hiervan is dat de belangrijkste overheidsprogramma's in overleg tussen drie of meer – elkaar vaak bestrijdende – departementen tot stand moeten komen. In de toekomst zal de overheid haar organisatie veel meer rond primaire doelstellingen moeten opzetten, waarbij belangrijke overlap te vermijden is.

In een goed werkende democratie wordt het landsbestuur getoetst door verkozen volksvertegenwoordigers. Dit hoeft nog niet te betekenen dat het landsbestuur slaafs de wensen van de volksvertegenwoordiging volgt. Op elk niveau binnen de overheid heeft iedereen – net zoals ieder individu in elke organisatie – een eigen verantwoordelijkheid om visies en programma's te ontwikkelen die doelgerichtheid en doelmatigheid in het realiseren van politieke aspiraties bevorderen.

Een dergelijke houding vereist zowel respect als passie. Respect ten opzichte van elke burger en passie om praktische resultaten te boeken. Een dergelijke overheid inspireert maatschappelijke samenhang en gedeelde trots zonder hovaardigheid. Daarom heeft de overheid de bijzondere uitdaging deels marktgericht te opereren, zodat zij de flexibiliteit kan tonen die de praktijk van de uitvoering vereist en altijd het moeilijk te definiëren evenwicht kan zoeken tussen individuele en collectieve belangen.

Zo'n overheid is zorgvuldig in haar beslissingen, maar tegelijkertijd vastbesloten, bereid binnen redelijke grenzen fouten te maken, resultaatgericht in het stellen van prioriteiten en efficiënt in de inzet van middelen. De organisatiestructuur is flexibel en gemakkelijk aan te passen aan veranderende omstandigheden. Die flexibiliteit zal ook voorkomen dat ambtenaren vast komen te zitten in bureaucratische patronen en hun carrière. Zij bewegen regelmatig van de ene naar de andere functie en hoeven zich niet vast te klampen om te overleven.

De rol van de onderneming

In de eerste helft van de 20ste eeuw waren de meeste ondernemingen familiebedrijven. Voortkomend uit de dagen van voor de Industriële Revolutie voelden vele een verantwoordelijkheid voor hun gemeenschappen en speelden ze een cruciale rol in de vormgeving en ontwikkeling van deze gemeenschappen.

De 'baas' van de onderneming vervulde een centrale rol *for better or worse*. Maar zijn macht was redelijk onbegrensd en kon misbruikt worden.

Met de invoering van de Naamloze Vennootschap en de komst van steeds afstandelijker eigenaren/aandeelhouders is de doelfunctie van de onderneming geleidelijk aan opgeschoven naar 'het creëren van aandeelhouderswaarde', soms tot grote schade van andere belanghebbenden bij de onderneming, onder wie medewerkers en klanten. We

hebben inmiddels de piek van deze beweging wel gepasseerd onder de externe druk van vakbeweging, milieubeweging en uiteindelijk het grote publiek.

Vooraanstaande ondernemingen hebben ingezien dat het verstandig is – ook in het belang van de onderneming zelf – om niet alleen maatschappelijk verantwoord, maar zelfs maatschappelijk actief te zijn in hun handelen. De tijd is nu gekomen om ons te realiseren dat publieke ondernemingen inderdaad 'publiek' moeten zijn in die zin dat zij dienen te handelen in het publieke belang van de maatschappij in haar totaliteit. In toenemende mate zien we dat vooraanstaande en visionaire leiders van grote ondernemingen hun initiële aarzeling van zich afschudden en hun onderneming positioneren als maatschappelijk actief in plaats van alleen maatschappelijk verantwoord.

In deze nieuwe visie fungeren ondernemingen niet uitsluitend meer als rechtschappen en primair reactieve deelnemers aan de maatschappij. In plaats daarvan zetten zij hun talenten, vermogen, markttoegang en operationele kracht in om gewenste maatschappelijke veranderingen op gang te brengen en te ondersteunen.

Deze ontwikkeling is zowel een gevolg van een toenemend beroep op de onderneming vanuit verschillende maatschappelijke sectoren, alsook van welbegrepen eigenbelang. Een onderneming die maatschappelijk actief is zal door haar optreden een veel gunstiger reputatie ontwikkelen bij medewerkers, klanten, overheid en andere belanghebbenden. Daarmee zal zij de vruchten kunnen plukken van haar handelen in de vorm van een beter kwalitatief en kwantitatief resultaat. Dit geldt zowel voor de onderneming zelf, als voor allen daar omheen.

Er zijn drie volstrekt complementaire argumenten die het idee van een grotere betrokkenheid van de onderneming bij maatschappelijke ontwikkelingen ondersteunen: druk van de overheid, druk vanuit de markt én de unieke positie die de onderneming inneemt in het mogelijk ontwikkelen van een constructieve maatschappij. Elk van deze onderwerpen wordt hieronder besproken.

Druk van de overheid op ondernemingen

Al geruime tijd is er een beweging gaande binnen de overheid om steeds meer op het bedrijfsleven te leunen voor de uitvoering van haar beleid. De eerste reactie hierop van het bedrijfsleven was begrijpelijkerwijs terughoudend. Vaak was het bedrijfsleven niet overtuigd van het nut of de doelmatigheid van dergelijk beleid. Dat valt het bedrijfsleven zeker niet te verwijten als we zien hoeveel beleidsprogramma's uit de jaren zeventig en tachtig nu worden teruggedraaid.

Tegelijkertijd hebben veel activiteiten van de overheid – ondersteund door de media en publieke opinie in het algemeen – ondernemingen bewuster gemaakt van hun maatschappelijke verantwoordelijkheden. Dit heeft geresulteerd in actieprogramma's, gedragscodes en mooie rapporten onder andere gericht op zorg voor het milieu en medewerking aan zorg voor het individu. Onvermijdelijk hebben de gezamenlijke acties van overheid en bedrijfsleven ook negatieve bijproducten opgeleverd, die nu weer ter discussie staan, zoals een onvoldoende flexibele arbeidsmarkt, in het bijzonder in Europa.

Vooralsnog hebben deze inspanningen weinig effect gehad op de centrale maatschappelijke vraagstukken, zoals cohesie, veiligheid, gezondheidszorg en mobiliteit. Nu een enorme golfbeweging van terugtrekkende overheden over het hele politiek spectrum waart, wordt het steeds voor de hand liggender dat de

belanghebbenden rond de onderneming naar de onderneming zelf kijken om te helpen bij het oplossen van de centrale maatschappelijke vraagstukken.

Een verstandige onderneming wacht niet af tot weer een nieuwe – niet noodzakelijkerwijs weldoordachte – taak op haar schouders wordt gelegd. Integendeel: een verstandige onderneming probeert het initiatief aan zich te houden om daarmee greep op de voortgang van het proces te houden. Naast dit argument om maatschappelijk actief te ondernemen is er ook de vraag uit de markt.

Druk vanuit de markt op ondernemingen

Er is een andere lijn van logica die suggereert dat maatschappelijk actief zijn in het directe belang van de onderneming is. Dat geldt voor de markt en alle anderen die bij de onderneming betrokken zijn, zoals medewerkers, toeleveranciers, financiers en dergelijke. Deze partijen, te beginnen met de eigen medewerkers, maar ook zeker de klanten, worden sterk beïnvloed door de effecten van de eerder al genoemde Emotionele Revolutie.

In toenemende mate wordt succesvol ondernemen tegenwoordig beheerst door emoties. Waar in de vorige eeuw ontwikkelingen en oplossingen sterk beïnvloed werden door de karakteristieken van de Industriële en later de Informatie Revolutie, zijn het tegenwoordig vooral de kenmerken van een Emotionele Revolutie die het verschil maken tussen succes en mislukking.

Het is niet voor niets dat honderden miljoenen euro's worden geïnvesteerd in de ontwikkeling en het onderhoud van een merknaam en identiteit om de consument te verleiden, zoals Nike, Lexus, Apple, Philips of Emirates. Bovendien gelden emoties niet alleen voor de consument, maar minstens evenzeer voor de relatie van de onderneming met haar medewerkers.

Medewerkers worden pas echt mede-werkers wanneer zij zich geïnspireerd en gewaardeerd voelen. Er zijn prachtige voorbeelden van ondernemingen en andere organisaties die veel meer uit hun medewerkers halen – met de bijbehorende veel grotere voldoening voor deze medewerkers zelf – dan de gemiddelde concurrent. Het vermeende maatschappelijk nut en de maatschappelijke betrokkenheid spelen daarbij een belangrijke rol.

Veel producten en diensten worden aangeboden in markten met vrijwel perfecte concurrentie op een mondiale schaal. Vanuit technisch perspectief zijn deze producten en diensten gemeengoed en zonder wezenlijke kwaliteits- of prijsverschillen. In dergelijke situaties spelen emotionele factoren een grote rol in de keuze van de ene boven de andere leverancier of werkgever.

Het is niet alleen de potentiële medewerker of klant voor wie de maatschappelijke betekenis van de onderneming doorslaggevend is. In toenemende mate laten ook andere belanghebbenden rond de onderneming – en niet in de laatste plaats de overheid – zich door dit soort overwegingen leiden. De publieke aandacht voor 'een betere maatschappij' speelt daarbij een belangrijke rol. Ondernemingen zoals Shell, Unilever en Heineken, hebben zich – vaak het eerst in de ontwikkelingswereld – met voorzichtige schreden op dit pad begeven en belangrijke successen geboekt. Er is echter nog een lange weg te gaan.

Kansen voor ondernemingen om bij te dragen

Hierboven is een aantal praktische overwegingen beschreven. Ze suggereren dat het voor ondernemingen nuttig en verstandig is een actievere rol in de ontwikkeling van onze maatschappij op zich te nemen. Maar als we het onderwerp eens van een andere zijde benaderen, vanuit het perspectief van de meest wenselijke opbouw voor onze maatschappij? Zouden we dan niet tot de conclusie komen dat er veel onderwerpen zijn, waar ondernemingen een zeer nuttige, zo niet unieke bijdrage zouden kunnen geven aan de maatschappij op elk niveau?

Wat zouden ondernemingen bijvoorbeeld al niet kunnen bijdragen op het gebied van gezondheidszorg, onderwijs, veiligheid en mobiliteit? Allemaal onderwerpen die zeer gediend zouden kunnen zijn bij een actieve inbreng van ondernemingen, zolang deze inbreng tenminste door derden regelmatig getoetst wordt op maatschappelijke integriteit. Het effect zou wonderbaarlijk kunnen zijn.

Is het immers niet zo dat we in de meeste ontwikkelde economieën allemaal ongeveer dezelfde ultieme doelstellingen hebben: groei en voorspoed voor iedereen, zorg voor de zwakkeren en minderbedeelden (op een effectieve manier) en maximale individuele vrijheid? Kunnen we – terwijl we door blijven debatteren over dat beperkte aantal vooral ethische onderwerpen als abortus, euthanasie en homohuwelijk – niet beter veel praktischer en doelmatiger zijn in het voorzien in de behoeften en aspiraties van de maatschappij als geheel?

In essentie is het lands- en het lokale bestuur vooral een zaak van organiseren en niet van filosofische principes. Hoe bereiken we onze doelstellingen op de beste manier? Overheden van alle kleuren en soorten zijn vaak in de praktijk weinig succesvol geweest in het bewerkstelligen van effectieve maatschappelijke veranderingen. Wordt het dan niet eens tijd ondernemingen te betrekken bij de aanpak van deze uitdagingen in experimenten, waarin effectieve feedback loops zijn verwerkt en een collectief leerproces op gang wordt gebracht?

Wij pleiten zeker niet voor een maatschappij die door ondernemingen gerund wordt. Integendeel. We pleiten wel voor een maatschappij waarin maximaal gebruik wordt gemaakt van het beschikbare talent, het beschikbare organisatievermogen en de beschikbare markttoegang die vele ondernemingen kenmerkt. Dit geldt overigens niet alleen voor het bedrijfsleven, maar evenzeer bijvoorbeeld voor burgerbewegingen en sportfederaties.

De rol van burgers

De Universele Verklaring van de Rechten van de Mens is een bron van constructief activisme geweest ter ondersteuning en bescherming van het individu. Ongelukkigerwijs heeft deze nadruk op 'rechten' gedurende de afgelopen halve eeuw de burger opgevoed in een gedachtepatroon dat hij/zij alleen maar rechten heeft en geen verplichtingen tegenover de maatschappij. Deze ontwikkeling is versterkt doordat overheden allerlei verantwoordelijkheden initieel maar al te graag naar zich toetrokken.

Tot op zekere hoogte zijn wij allemaal verwend door de overheid, waarbij we impliciet of expliciet onze eigen verantwoordelijkheden voor een goed functionerende gemeenschap omhoog hebben gedelegeerd. Dit vraagstuk wordt nog versterkt door de enorme mediadruk op diezelfde overheid om iedere burger te beschermen. In de meeste ontwikkelde landen is sinds enige jaren een tegenbeweging op gang gekomen nu de overheid zich realiseert dat ze niet alles centraal kan oplossen, en de taken en verantwoordelijkheden of aan lagere overheden worden overgedragen of helemaal worden geëlimineerd.

Deels los van deze ontwikkeling hebben zich de laatste tien jaar ook steeds meer burgerinitiatieven ontwikkeld waarin lokale of nationale vraagstukken worden aangepakt. Burgerinitiatieven kunnen globaal ingedeeld worden in enerzijds actiegroepen die de overheid proberen te beïnvloeden – zoals bijvoorbeeld vaak rond milieuvraagstukken – en anderzijds individuen en organisaties, die maatschappelijke taken op zich nemen zonder de overheid daarbij te betrekken.

Deze ontwikkeling moet sterk worden toegejuicht, want de oplossing van vele vraagstukken kan het beste gevonden en uitgevoerd worden door de direct betrokkenen. Tenslotte geldt: **de maatschappij, dat zijn wij: de burgers**. Veel buurtinitiatieven hebben aangetoond hoe succesvol lokale samenwerking kan zijn bij het effectief oplossen van vraagstukken die al jaren spelen.

In de meeste ontwikkelde landen hebben we gelijktijdig de spontane opkomst gezien van burgerinitiatieven gericht op 'res publica', de Publieke Zaak in het algemeen. Dit zijn de krachten die zich als de voornaamste potentiële bronnen van verandering aandienen. Zij zullen de motoren van de evolutie en revolutie moeten zijn, die de andere partijen – in het bijzonder de overheid, het bedrijfsleven en de publieke instituties – aanzetten tot verandering. De geschiedenis toont telkens opnieuw aan dat verandering van binnenuit niet erg waarschijnlijk is.

Er is echter een lange weg te gaan, voordat het brede publiek overtuigd is en aangesproken wordt door de nieuwe realiteit dat zij zelf tenminste even verantwoordelijk is voor het scheppen en in stand houden van een eerlijke, veilige, humane en voorspoedige maatschappij, als voor het plukken van de vruchten daarvan.

In het kort

De vier belangrijkste gewenste actiestappen zijn:

1. Aanvaard de beperkingen van een parlementaire democratie en houd daar voortdurend rekening mee.
2. Ontwerp een nieuwe opzet voor de overheid en de politieke processen gericht op een veel grotere doelgerichtheid en doelmatigheid.
3. Herdefinieer de kerntaak en prestatie maatstaven voor grote ondernemingen en hun leiders.
4. Bouw aan een *Civil Society* en inspireer burgers directe verantwoordelijkheid voor hun gemeenschappen te nemen.

Onze maatschappij heeft dit hard nodig.