

## DE MERCATOR SAPIENS ANNO 2004

### Over eenzaamheid, moed en vertrouwen

'Hoogedelachtbare heer Schout, edelachtbare Heren Burgemeesteren en Schepenen, weledelgestrengde Heren Raadsleden en edelgrootachtbare heren Curatoren, weleerwaarde Heren Predikanten, weledelzeergeleerde Doctoren, Magisters, Rectoren, weledede Burgers en Kooplieden.

Telkens wanneer ik deze uw stad, die ook de mijne is geworden, aanschouw, en mijn ogen laat dwalen langs al haar sieraden en schoonheid, sta ik in twijfel wat ik in haar het eerst en het laatst moet bewonderen. Daar is de ontzagwekkende hoeveelheid koopwaar, uit de vreemde aangevoerd, daar is de menigte en macht van schepen en de uitgebreide havens, daar zijn ook de rondom de stad gelegen aanlegsteigers van de vloot, dit alles doet de toeschouwer verstomd staan. Als ik de wijde omvang ervan in ogenschouw wil nemen, dan leidt de schoonheid der gebouwen mijn aandacht af. Wanneer ik door de schoonheid daarvan gefascineerd wordt, komt het drukke verkeer der burgers mij in verwarring brengen. En wanneer ik daar aandachtig naar sta te kijken ontdek ik in die veelheid de wijsheid van de bestuurderen, de eerbied voor de wetten, de gehoorzaamheid der ingezetenen, hun bedaardheid, en, wat het voornaamste is, hun zin voor orde....'

We schrijven de negende januari van het jaar 1632. Nederland, en in het bijzonder de stad Amsterdam, is hét gespreksonderwerp in heel Europa. De Republiek, een staatkundig fenomeen op zich, is nog steeds in oorlog met Spanje, maar desondanks is het land binnen twee generaties uitgegroeid tot het belangrijkste handelsknooppunt van de bekende wereld. Het heeft een enorme immigrantenstroom met zoveel succes geïntegreerd dat men in Amsterdam niet meer Waterlands spreekt, maar Frans en plat Antwerps. De Zaanstreek heeft zich ontwikkeld tot een almaar innoverend centrum van hout- en windtechnologie. De halfvoltooidde grachtengordel vormt het grootste Europese stedenbouwkundige project sinds de Romeinse tijd. Cheques van de Amsterdamse stadswisselbank worden over de hele wereld geaccepteerd, en de dynamiek van dit nieuwgeboren Nederland doet iedere buitenlander versteld staan. In deze gouden jaren wordt in Amsterdam een Athenaeum Illustre gevestigd, een doorluchtige school, en deze voorloper van de huidige universiteit wordt op die januaridag van 1632 geopend met een intreedede van de hooggeleerde Caspar Barlaeus onder de titel: 'Mercator Sapiens', de wijze, erudiete koopman. De aanhef las ik u voor.

Barlaeus' rede is klassiek geworden. Hij schilderde in zijn toespraak het zeventiende-eeuwse ideaalbeeld van de Nederlandse burgerkoopman, de manager annex stadsbestuurder, het soort mannen dat de Hollandse en Zeeuwse steden in die Gouden Eeuw tot grote hoogten wist op te stuwen. Vaak waren dat inderdaad briljante bestuurders, die bijvoorbeeld in Amsterdam een voor die tijd ultramoderne financiële infrastructuur organiseerden, compleet met systemen om geld over te maken en primitieve voorlopers van het Financieele Dagblad.

Minstens zo interessant is de mentaliteit van waaruit Barlaeus schrijft, de geestelijke wereld waarbinnen zijn mercator sapiens leeft. Die mentaliteit is natuurlijk die van de Europese renaissance, de universele figuur die de hele wereld in zich opneemt, de handelsman, diplomaat, wetenschapper, dichter en luitspeler ineen, de Constantijn Huygens in het klein. Maar het is ook de speciale denkwereld van deze nieuwe succesvolle natie waarvan Barlaeus ons een glimp laat zien, de stedelijke gemeenschappen die besloten zijn en tegelijk openstaan, de burgermentaliteit van handel en ondernemerschap, waarbinnen tegelijk intimiteit en vertrouwen gekoesterd worden.

'Er is geen verderfelijker mening het mensenleven binnengeslopen, dan die welke het eerlijke van het nuttige heeft gescheiden,' zegt Barlaeus bijvoorbeeld. 'Vanwaar immers komen de contracten, die te kwader trouw zijn gesloten, de valse getuigen, de ongeoorloofde woeker, de betalingen van schuld met geleend geld, de kunst om gouden munten te vervalsen, de besnoeiingen van muntstukken? Dat alles komt alleen maar voor, omdat we bij het

handeldrijven slechts letten op de voordelen, en dat we alles wat er gemeen, onrechtvaardig en vals in is, niet zien.' De belangrijkste basisregel voor het wijze koopmanschap luidt dan ook, in Barlaeus' ogen: dat wat nuttig schijnt mag niet oneerlijk zijn, en dat wat oneerlijk is, mag niet nuttig schijnen.

Daarmee legt hij in zijn rede een bijna vergeten aspect van het succesvolle ondernemerschap bloot, toen en nu. Namelijk: vertrouwen. Die geestesgesteldheid zal ook de kern zijn van mijn verhaal op deze namiddag, ruim 372 jaar na de toespraak van Caspar Barlaeus.

In zijn boek 'Trust', een meeslepend pleidooi voor het belang van sociale deugden voor een vitale en bloeiende economie, maakt de Amerikaanse sociale wetenschapper Francis Fukuyama een verhelderend onderscheid tussen zogenaamde 'high-trust' en 'low-trust society', de 'vertrouwens-' en 'wantrouwenssamenleving'. Voorbeelden van de eerste soort waren eeuwenlang Japan, Zweden, Duitsland en tot op zeker hoogte de Verenigde Staten. Het waren en zijn landen waar de staat en de wetgeving over het algemeen gerespecteerd wordt, waar men zich doorgaans aan regels en afspraken houdt, en waar men vaak kan volstaan met informele afspraken.

Een voorbeeld van een 'low-trust society' is daarentegen Italië, waar de staat vanouds sterk wordt gewantrouwd en liefst vermeden, waar de familie geldt als het enige veilige bolwerk, waar de meeste wetten en regels ter wereld bestaan, juist omdat de overheden de burgers niet vertrouwen, noch de burgers elkaar. Efficiënt is een 'low-trust society' dan ook nooit. Wantrouwen vereist immers een grote hoeveelheid energie en controle. Wantrouwen is in veel situaties ook aanmerkelijk duurder dan vertrouwen, zelfs als men het risico incalculeert dat vertrouwen zo nu en dan beschaamd wordt. Als het Zweedse ministerie van landbouw zijn jaarlijkse personeelsuitstapje viert, hoeft daarvoor slechts een handvol touringcars te worden ingezet. Dat is de grote winst van een vertrouwenssamenleving: een minimum aan bureaucratie. Bijna alles is gedelegeerd, bijna alles durft men aan anderen over te laten.

Een vertrouwenssamenleving is bovendien aanmerkelijk flexibeler: het klassieke Duitse systeem van gezellen, speciaal opgeleide en onderling gecontroleerde vaklieden, bracht bijvoorbeeld met zich mee dat zelfs in grote productiebedrijven zoveel mogelijk verantwoordelijkheden werden gelegd bij de voorman op de werkvloer. Die koos vervolgens voor iedere taak de man of vrouw uit die daarvoor volgens hem het meest geschikt was. Hij kon op eigen initiatief zijn mensen elders inzetten, of van functie laten wisselen. Het Duitse systeem van voorlieden - in Nederland kenden en kennen we het ook - was, kortom, een vorm van delegatie, en ook van respect, waarmee ongelofelijk veel bureaucratie werd omzeild en waarmee het zelfbewustzijn en het verantwoordelijkheidsgevoel van iedere werknemer werd versterkt.

Het is opvallend, schrijft Fukuyama, dat er een duidelijke relatie bestaat tussen vertrouwenssamenlevingen - Japan, Duitsland, Zweden, de Verenigde Staten - en de opkomst van grote, private bedrijfsorganisaties. In deze landen bestond al heel lang een traditie van vertrouwensgemeenschappen buiten de familieverbanden, en ze waren ook de eerste die grote 'neutrale' concerns van de grond tilden. De economieën van samenlevingen met een laag niveau van vertrouwen - Italië, Frankrijk, Taiwan, Hongkong - werden daarentegen vanouds gedomineerd door familiebedrijven. Ook daar ontstonden concerns, maar bijna altijd bleven dat Parmalat-achtige familieconglomeraten, of ze werden, zoals

bijvoorbeeld in Frankrijk, nogal eens onder de hoede genomen van de staat. Het concern als eigen entiteit tussen familie en staat in was, en is, daar een zeldzaamheid.

Het is duidelijk dat Fukuyama nooit de Gouden Eeuw heeft bestudeerd. Hij zou anders zeker de Republiek der Verenigde Nederlanden hebben vooropgezet in zijn verhoog. Als namelijk iets een 'high-trust society' was, dan was het wel de samenleving die regel na regel door het verhoog van Caspar Barlaeus heen glinsterde.

Stelt u zich eens voor: in plaats van goud of goederen werden in de zuidelijke, en later ook in de noordelijke Nederlandse handelssteden vanaf de zestiende eeuw papieren beloften geaccepteerd, wisselbrieven, bewijzen van de wisselbank, de voorlopers van ons papiergeld. Alleen al daarvoor was behoorlijk wat vertrouwen nodig.

In de noordelijke Nederlanden kende men bovendien al vroeg het verschijnsel aandeel: men werd niet eigenaar van een heel schip, maar van een tiende deel van tien schepen. Het was een ideale vorm van risicospreiding: als een schip verging was je immers niet direct al je geld kwijt. Maar het bleek ook een voortreffelijke manier te zijn om gezamenlijk ondernemingen aan te pakken die te riskant waren voor een koopman alleen. Dankzij het systeem van aandelen hebben de zeventiende-eeuwse Hollanders ongekende waagstukken volbracht: het zoeken van nieuwe

zeeroutes naar ongekende kusten, het exploreren van rijke continenten, het droogmalen van grote binnenmeren als de Beemster, de Nederlanders deinsden in die tijd nergens voor terug. Het was uiteindelijk dan ook niet toevallig dat in Amsterdam, in een complex aan de Oude Hoogstraat, de eerste multinational uit de wereldgeschiedenis werd gecreëerd: de Verenigde Oost-Indische Compagnie.

Ook zo'n systeem kon alleen floreren binnen een context van vertrouwen, orde en rust - je moest immers de garantie hebben dat je al die papieren te allen tijde ook weer kon inwisselen. Vandaar ook dat deze kooplieden in Brugge, Gent, Antwerpen, Dordrecht en Amsterdam een cultuur van verdraagzaamheid hadden ontwikkeld, die het hen mogelijk maakte met alle geloven en culturen zaken te doen, en die tegelijk garandeerde dat hun samenleving rustig en ordelijk bleef. Vergeet het niet: daar lag, mede, de grondslag van onze Nederlandse natie. Dat maakt het huidige debat over tolerantie en multiculturaliteit ook zo gecompliceerd: het zijn eigenschappen die op dit moment soms onze identiteit verstoren, maar die tegelijk bepalend zijn voor onze identiteit. Anders gezegd: een Nederland dat enkel puur Nederland wil zijn, houdt op met Nederland te zijn. En een belangrijk deel van die identiteit heeft, door al die eeuwen heen, altijd bestaan uit vertrouwen. Nederland was een vertrouwenssamenleving in optima forma. Was, zeg ik. Want ook het vertrouwen, en het niet-vertrouwen, vormt een onderdeel van onze huidige burgercrisis.

We weten allemaal hoe het de mercator sapiens uiteindelijk is vergaan. Vanaf het eind van de zeventiende eeuw kwam het steeds vaker voor dat stedelijke ambten tussen de regentenfamilies werden verhandeld, dat het forse honorarium werd opgestreken en dat het feitelijke werk werd uitbesteed aan zetbazen. Op die manier ontstond er in de meeste Nederlandse steden een dikke korst van nepfuncties, uitgevoerd door leden van een gesloten, semi-ambtelijke elite die elkaar allemaal de hand boven het hoofd hielden. Tegelijkertijd werden er bezoldigingen uitgedeeld waarbij iedere norm was zoekgeraakt en waarbij lustig op de publieke middelen werd geparasiteerd. Om een klein voorbeeld te geven: toen twee bewindvoerders van de VOC in september 1752 naar Texel voeren om daar met enig ceremonieel afscheid te nemen van een vijftal schepen die naar de Oost vertrokken - het gegeven wordt terloops opgetekend door Roelof van Gelder in zijn relaas over de achttiende-eeuwse schepeling Naporra - ontvingen ze voor dit dienstreisje, zo blijkt uit de boeken van de VOC, 2773 gulden en 7 stuivers, een bedrag waarvoor een doorsnee matroos vijfentwintig jaar zou moeten werken. Een mooi stukje managementondersteuning, zouden we nu zeggen.

Uiteindelijk zakte het hele VOC-concern, en daarmee de motor van de Amsterdamse handel, aan het eind van de achttiende eeuw langzaam ineen, mede door dit soort praktijken. Er volgde driekwart eeuw van stagnatie en armoede, de nazaten van de droogmakers van de Beemster durfden met hun geld zelfs geen waterleiding meer aan te leggen - de eerste Amsterdamse duinwaterleiding kon in 1853 alleen aangelegd worden dankzij Engels kapitaal - en pas na bijna een eeuw keerde bij de Nederlandse kooplieden het vertrouwen weer enigszins terug, in elkaar en vooral in zichzelf.

Weer zijn we een paar generaties verder, en weer verkeert het vertrouwen in een crisis. 'Zelden,' schreef John Kenneth Galbraight, 'is het salaris van de president-directeur van een groot concern de beloning die de markt geeft voor datgene wat hij heeft bereikt. Meestal is het gewoon een warm persoonlijk gebaar van deze directeur: een gebaar jegens hemzelf.' De huidige Nederlandse topbestuurders zijn warm geweest voor zichzelf: tussen 1996 en 2002 zijn hun inkomens bijna verdubbeld. Daarover is veel te doen geweest, en vaak wordt in dit verband gesproken over het zogenaamde 'old boys netwerk' dat elkaar almaar hogere beloningen zou toespelen.

Zo simpel is het niet.

Terecht signaleerden de sociale wetenschappers Meindert Fennema en Eelke Heemskerk onlangs in NRC Handelsblad dat hier veel meer aan de hand is. Deze opvallende inhaligheid is namelijk nieuw, het is een symptoom van een mentaliteitsverandering in de toppen van het bedrijfsleven. Hier doet, anders gezegd, een 'new boys netwerk' van zich spreken, en het is de vraag of het zelfs nog een netwerk is.

Inderdaad, tot ver in de jaren zestig heerste binnen het Nederlandse bedrijfsleven een ons-kent-ons mentaliteit. De bestuurskamers werden beheerst door mannen die merendeels waren gerekruteerd uit vooraanstaande families, waarbinnen duidelijke sociale codes heersten. Ik wil deze situatie niet idealiseren, ook toen is er van alles misgegaan, maar toch: de meeste van deze generatie bestuurders kenden hun bedrijven door en door, voelden zich er diep mee verbonden en hielden het oog op de belangen van de komende generaties. Een exorbitante zelfver

rijking uit de bedrijfskas was volstrekt not done. Niemand in die kringen wilde doorgaan voor een graaiende parvenu.

Juist het uiteenvallen van het 'old boys netwerk', zo betoogden deze twee wetenschappers, heeft de huidige excessen mogelijk gemaakt. Er is een nieuwe klasse ontstaan die, schrijven ze, 'veel minder dan de oud-geld elite is georiënteerd op het in stand houden van een 'civic community', omdat ze veel kosmopolitischer is, veel minder plaatsgebonden, en ook veel geïsoleerder leeft van de rest van de samenleving'. Hun mentaliteit is bovendien niet meer gericht op een gemeenschappelijke continuïteit, maar op scoren, en op individuele prestaties. Wie geslaagd is, heeft dat in hun visie uitsluitend aan zichzelf te danken.

Er is, kortom, de afgelopen decennia binnen sommige leidinggevende kringen in de private en de semi-publieke sector een mentaliteit ontstaan die sterk doet denken aan de regenteske uitwassen van de achttiende eeuw. De beloning staat in geen enkele verhouding meer tot de feitelijke werkzaamheden en de bereikte resultaten. Falen wordt zelden of nooit meer gestraft. Met marktwerking heeft dit alles niets meer van doen. Benoemingen zijn, net als in de achttiende eeuw, in de meeste gevallen een kwestie van netwerkjes en regentenklieks die elkaar de bal toeschuiven. Bijna dagelijks maken de kranten melding van bestuurders die ondanks hun evidente mislukking weggelaten met handen vol goud. Opvallend is hun snelle herplaatsing, alsof er niets is gebeurd. Een brokkenpiloot wordt door zijn netwerk - dat in deze gevallen ook als onderlinge ongevalverzekering fungeert - simpelweg doorgeschoven naar een andere post om daar zijn zegenrijke werk voort te zetten. In het 'new boys netwerk' is, kortom, sprake van een eeuwige en absolute win-win situatie, tenminste voor de deelnemers. De betrokken bedrijven en organisaties, de aandeelhouders en de werknemers, ze blijven achter met het puin.

Wat is de rol van de mercator sapiens in deze situatie? Een gangbaar clichébeeld van de leider is nog altijd dat van de dirigent, de man - altijd een man - die vooraan staat, die de maat slaat, het orkest leidt, en die daaraan zijn gezag, status en positie ontleent. Maar is dat werkelijk zo?

Onlangs werd een tweetal tv-documentaires uitgezonden over Valery Gergiev, een van de beste dirigenten ter wereld. Kijkt u eens goed: u ziet hem nauwelijks de maat slaan. En observeer nu eens wat hij wel doet: hij heeft voortdurend oogcontact met de leden van het orkest, maakt kleine gebaartjes, geeft complimenten, herinnert de eerste violen eraan dat ze hier sterker moeten inzetten, laat daar de hoornisten iets langer doorklinken, honderden kleine tekens die staan voor evenzoveel hints en afspraakjes. Uit alles blijkt dat hij precies weet wat hij doet. De meeste van de instrumenten heeft hij zelf bespeeld, hij weet hoe ingewikkeld een partituur kan zijn, welk vakmanschap vereist is voor een bepaalde passage. Zo'n dirigent is niet alleen een leider, hij is als het ware het centrum van alle energie binnen zo'n orkest. Hier is sprake van een zeldzaam gecompliceerd, dynamisch samenspel dat draait om vertrouwen en bekwaamheid. Gergiev vertrouwt zijn orkest, het orkest vertrouwt blind op Gergiev. De leiding kent de inhoud, de uitvoerders herkennen de leiding.

Het probleem is dat dergelijke dirigenten schaarser worden. Of, laat ik het scherper formuleren, ze zijn niet langer in de mode. De afgelopen decennia is er een steeds bredere kloof gegroeid tussen de bestuurlijke vorm en de inhoud van het werk. Ook dat heeft alles te maken met de 'scoorcultuur' en de toenemende tijdelijkheid van veel topfuncties.

Tijdelijkheid en verantwoordelijkheid staan op gespannen voet met elkaar, eeuwig en altijd. Ik geef een gefingeerd voorbeeld, een klein schelmenverhaal uit de Decamerone van nu. Het stamt uit ervaringen in mijn eigen omgeving. Want ikzelf ben, uiteindelijk, ook zo'n uitvoerder, een vakman op mijn eigen terrein, niet meer dan dat.

Welnu, een voormalige directeur van een drogisterijketen wordt aangesteld als financieel manager van, zeg, een literaire uitgeverij. Zoiets gebeurt tegenwoordig iedere week, niemand kijkt daar meer van op. Hij weet niets van het boekenvak, wil wel de beurskoers opkrikken, laat op het bedrijf modellen los die ontwikkeld zijn in de reisgidsenbranche - ik kan u verzekeren, dat is écht een hele andere tak van sport - maakt daardoor de meest krankzinnige fouten, brengt de soliditeit en de continuïteit van het bedrijf in gevaar, en vertrekt na een, twee jaar naar een volgende klus. Zijn extreem hoge afscheidspremie versterkt bij hemzelf de illusie dat hij inderdaad een zeldzaam mens is, een dynamische manager die aanpakt en durft.

Hij gaat nu de gezondheidsdienst van een grote stad leiden, hij heeft zich nog geen uur verdiept in de problemen van de sociale gezondheidszorg, maar hij houdt al een toespraak voor het personeel als 'leider' en 'beslisser' en schroomt niet al die ervaren vakmensen te bejegenen als kleuters. Sommigen verlaten stilletjes de zaal, anderen

weten niet of ze moeten huilen of schateren van het lachen, onze held heeft niets in de gaten.

Hij moet een paar knopen doorhakken, een paar vervelende beslissingen nemen, precies het soort dingen waarvoor hij zo ruim wordt bezoldigd. Hij mist echter de moed en de wijsheid om de eenzaamheid te trotseren, die nu eenmaal verbonden is aan het uitoefenen van macht. Hij laat zich dan ook 'coachen' door een tweede manager. Hij roept bovendien de hulp in van een adviesinstelling - er zijn tegenwoordig honderden van dit soort bureaus - die een onderzoek verricht en die, oh wonder, precies adviseert wat hijzelf al van plan was. Er wordt niets nieuws gezegd, hij wordt niets wijzer, en zo'n peperduur onderzoek heeft slechts één doel: hij is nu politiek en ambtelijk ingedekt. Bij de koffieautomaat verdwijnt langzaam het besmukte gelach. Dit is niet meer leuk. Dit is een ramp.

Na twee, drie jaar haalt iedereen opgelucht adem. Onze man verkast naar een nieuwe 'uitdaging', zoals dat binnen zijn netwerk wordt genoemd, hij wordt nu wethouder of topambtenaar, of hij gaat een ziekenhuis aanpakken, of een boekhandelsketen. Zo trekt hij voort, jaar na jaar, door bedrijven, scholen, overheden, zorginstellingen en andere organisaties, een spoor van onheil achterlatend.

Onze held is geen vakman, hij heeft zich niet ontwikkeld binnen één bedrijfstak, of in één organisatie, en daardoor mist hij het respect voor de ervaring en het vakmanschap waarop, van hoog tot laag, ieder bedrijf en iedere organisatie uiteindelijk draait. Hij is een typische dilettant, met de onzekerheid die iedere dilettant eigen is, en die hij overschreeuwt met managementjargon en omzwachtelt met adviseurs. Hij kent enkel procedures, hij weet niets van de inhoud. Sterker nog: ten diepste is hij bang voor inhoud, bang voor vakmanschap, bang voor trouw.

Hij leeft zo in een gefingeerde wereld, onze 'new boy', een wereld van cijfers en meetbare resultaten, en hij kan daar vaak buitengewoon bedreven mee jongleren. Hij beseft echter niet dat een deel van het werk van zijn organisatie - en met name bij overheidsorganisaties is dat soms een groot deel - per definitie niet meetbaar is, en nooit meetbaar zal zijn. Hij maakt alleen maar pieken mee, want als de prijs betaald moet worden voor de opgepompte getallen is hij allang weer vertrokken. Het is, opnieuw, win-win: de bitterheid en de vreugde van het blijven, van het werken op lange termijn, zal hij nooit kennen.

Opnieuw, mijn voorbeeld is verzonnen, maar het gedragspatroon is aan werkelijke situaties ontleend, en ik ben ervan overtuigd dat het ook u maar al te bekend voorkomt. Al in 1530 ergerde de Zeeuwse waterbouwkundige Andries Vierlingh zich wild aan de Brusselse adellijke lieden die bij wijze van erebaan de functie van dijkgraaf hadden gekregen, terwijl ze nooit een druppel zeewater hadden gezien. 'Zij weten net zo veel van verlopen, zeewateren of dijken als een zeug van 't eten met een lepel,' schreef Vierlingh woedend.

We hebben hier, anders gezegd, te maken met een verschijnsel dat van alle tijden is, maar dat de laatste jaren wel een zeer grote vlucht heeft genomen. Laat ik duidelijk zijn: er bestaan talloze gedreven bestuurders, nuchtere interim-managers en integere adviseurs die hun gewicht in goud waard zijn. Zij verdienen alle respect. Waar ik op doel is de toenemende beunhazerij op dit terrein, de groeiende korst van gewichtigdoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast, die parasiteert op winst en rendement, die ons, uitvoerders, het leven steeds zuurder maakt, de nieuwe nomenklatoera, de arrogante regentenkleiks van deze tijd.

Het gaat me hierbij nog niet eens zozeer om het geld - hoewel de gevraagde bedragen niet mis zijn, en voor kleinere bedrijven en overheidsorganisaties wel degelijk een belasting kunnen vormen. Veel belangrijker is het neersiepen van deze mentaliteit naar de lagere niveaus van bedrijven, overheden, en tenslotte de samenleving zelf. Bestuurders die zichzelf teveel verrijken, die zich enkel nog zien als tijdelijke passanten, die geen enkel gevoel meer hebben voor de ethische aspecten van hun functie, zulke leiders hebben, denk ik vaak, geen idee hoe desastreus zo'n houding is voor de motivatie van het middenkader, voor de inzet van de mensen op de werkvloer, voor de trouw aan collega's en organisatie, voor, uiteindelijk, het burgerschap in alle betekenissen van het woord.

De Russische popzanger Misja Borzykin schreeuwde het uit tijdens de onttakeling van de Sovjet-Unie: 'De vis gaat rotten bij de kop, ze liegen allemaal, de vis gaat rotten bij de kop...' Ik zeg het hier wat plechtiger, maar het komt op hetzelfde neer: we zien, voor onze ogen, zich een historische cultuurbreuk voltrekken, een 'high-trust society' die in snel tempo bezig is te veranderen in een 'low-trust society', een mercator sapiens die zijn vertrouwen verliest, en daarmee zijn wijsheid.

Waarom, zo zult u vragen, vindt dat proces juist nu plaats? Ik vermoed dat het iets te maken heeft met de eerder genoemde maatschappelijke grondslagen van vertrouwen, namelijk overzichtelijkheid en stabiliteit. Het Nederland van 1960, 1970 was een totaal andere land dan het Nederland van 2004, en nog altijd kunnen we daar maar

moelijk aan wennen. We razen met topsnelheid over de Europese grenzen. Onze grote steden worden voor bijna de helft bewoond door immigranten uit de hele wereld. We leven niet meer in de eerste, maar in de derde fase van de globalisering - en misdaad en terrorisme dansen mee in dat proces. We zijn intens verknoopt met alle continenten, met alle vreugden en problemen die dat met zich meebrengt.

Ondertussen zijn we zelf ook veranderd. De bouwfraude heeft zich verspreid over half Nederland, en lijkt zich af te spelen op de hoogste niveaus. Het immense Parmalatschandaal kon, mede, plaatsvinden dankzij keurige Nederlandse advocaten- en bemiddelingskantoren. Het knoeien met de Ahold-cijfers heeft, verbazingwekkend, nog altijd geen strafrechtelijke consequenties. U leest in de krant de merkwaardige resultaten van het onderzoekswerk van het Sociaal en Cultureel Planbureau, afgelopen september, waaruit blijkt dat de Nederlanders over hun eigen leefsituatie nog steeds zeldzaam tevreden zijn, terwijl tegelijk het vertrouwen in het functioneren van de overheid de laatste jaren desastreus is gedaald, van 65 procent tevreden burgers in 1999 tot 35 procent in 2002.

De politiek schrikt van dit soort cijfers, zoekt in die nieuwe wantrouwenssamenleving vooral de volksgunst, springt van media-incident naar media-incident, maar wil tegelijk besturen - wat niet altijd een populaire bezigheid is. Het openbare bestuur moet vervolgens die - deels niet bestaande mediawereld - weer vertalen in beleid. De wanhopige overheidsdienaren vluchten daarom steeds meer in ficties, in, zoals de politicoloog Willem Witteveen het onnavolgbaar uitdrukt, 'tijdelijke opschortingen van de waarheid'. Uiteindelijk wordt de wereld zo vanuit Den Haag steeds meer een gedachteconstructie, een illusie, een hanteerbare uitsnede uit de werkelijkheid, die met het gewone mensenbestaan weinig meer van doen heeft.

Ook in dit fictionele systeem maakt het new-boys netwerk overuren. Neem de taxiwereld, die net is gereorganiseerd door een paar mensen die vermoedelijk zelf nooit in een taxi zitten. Ze construeerden een volstrekte schijnwerkelijkheid, en ze noemden dat een succes. Het werd een jungle. Ik nodig u uit om hierbuiten eens een willekeurige Amsterdamse straattaxi aan te houden, en te proberen om veilig, voor een beschaafd tarief en langs de kortste weg, naar het Concertgebouw te komen - als de chauffeur tenminste weet waar het Concertgebouw ligt. Hetzelfde gebeurde binnen het onderwijs. Scholen werden - en worden - vanuit de hoogte samengevoegd tot abstracte massa-instituten, abstracte constructies vol wanhopige, levende mensen. Niemand luistert meer naar de leraren zelf, die voortdurend vertellen dat de probleemleerlingen - waar het huidige onderwijs vol mee zit - zo gegarandeerd ten ondergaan in de menigte. Gemeenten en andere uitvoerende instanties moeten voortdurend hulpconstructies optuigen om te zorgen dat het Haagse beleid nog enigszins kant of wal raakt.

De afrekencultuur viert op dit moment hoogtij in alle sectoren van de overheid, zelfs kleuters moeten scores, zelfs misdaad moet leiden tot productie. Ook dat hoort bij deze permanente opschorting van de waarheid. Begin vorig jaar werd de leiding van het Utrechtse politiedistrict Paarendveld berispt omdat de streefcijfers van opgepakte verdachten voor geweldsdelicten niet werden gehaald. De verklaring - er waren toevallig in die periode nauwelijks geweldsdelicten gepleegd - werd weggewuifd. Ook dat afrekenen, de kern van veel nieuw kabinetsbeleid, heeft alles te maken met het wegsiepen van vertrouwen: een vakman herkent het werk van een andere vakman en durft daarom royaal te delegeren, een wankele dilettant heeft alleen cijfers om zich aan vast te klampen.

'Ficties,' schrijft de oud-directeur van de Balie, Paul Kuypers, 'bieden het systeem de mogelijkheid om de werkelijkheid te negeren en toch de illusie te scheppen dat zij, in haar totaliteit, in de politiek en het bestuur wordt weerspiegeld.' Ideologieën hadden in het verleden dezelfde functie, het waren schermen die tussen de werkelijkheid en het bestuur geschoven werden, manieren om de illusie te wekken dat onze moderne, slechts gedeeltelijk grijpbare realiteit toch hanteerbaar en controleerbaar was. Wie in de echte wereld leefde - wij allen - betaalde de prijs.

De Duitse filosoof Rüdiger Safranski raakte, naar mijn gevoel, de kern van deze toenemende behoefte aan ficties in zijn vorig jaar verschenen essay onder de titel: 'Hoeveel globalisering verdraagt een mens?' Hij keerde zich daarin tegen de onmogelijke eis die tegenwoordig aan iedere mens, en zeker aan iedere politicus en bestuurder wordt gesteld: dat hij de hele wereld moet overzien. Ons oordeelsvermogen wordt, zo meende hij, voortdurend overvraagd. Dankzij de televisie, dankzij alle nieuwe communicatietechnieken zien we de hele wereld, almaar door, maar we ervaren hem niet. In de woorden van Safranski, geïnterviewd door Bas Heijne: 'We worden geconfronteerd met een probleem dat zich in de geschiedenis nog niet eerder heeft voorgedaan. Omdat wereldwijde processen steeds nauwer met elkaar verstrengeld raken, worden de dingen almaar complexer, zo

complex dat je ze intellectueel niet meer doorgronden kan. Je hebt geen overzicht, en toch word je gedwongen een standpunt in te nemen. (...) Wij zijn allemaal veroordeeld tot de borreltafel.'

Het is die permanente druk, die leidt tot het opschorten van de waarheid, tot het loskoppelen van bestuur en inhoud, tot nepfuncties en schijnadviezen, tot wanhopige vakmensen en ontwrichte werkgemeenschappen. Het is diezelfde overvraging van ons oordeelsvermogen, die in veel sectoren ook heeft geleid tot deze economische hybride overmoed van de boekhouders, deze permanente overschatting van het meetbare.

Adam Smith, de grote klassieke econoom, ontwikkelde in zijn 'Wealth of Nations' de bekende theorie dat de wereld uiteindelijk draait om het zelfzuchtige verlangen van de mens om zijn persoonlijke levensomstandigheden almaar te verbeteren, maar zelfs hij erkende dat economische activiteit nooit helemaal gereduceerd kan worden tot rationele en meetbare activiteiten. Sterker nog, zijn andere grote werk, 'The Theory of Moral Sentiments', handelt voornamelijk over dat deel van het economische handelen dat bepaald wordt door sociale normen en tradities, door codes binnen de gemeenschap en door de complexiteit van het menselijk gedrag in zijn algemeenheid. Het is, anders gezegd, allemaal niet zo simpel, en wie voortdurend die complexiteit vervalst tot hapklare cijfers, verzinkt uiteindelijk in een schijnwereld.

Waar loopt dit uiteindelijk op uit? Voor onze nieuwe wantrouwenssamenleving betalen we allang onze prijs: in controles, in afrekeningen, in zinloze expertises en klankbordgroepen die op ieder initiatief worden losgelaten, in een almaar toenemende regelgeving en bureaucrativering, in een afname van durf en flexibiliteit.

Het kan lang duren voordat onvrede boven water komt, en vaak gebeurt dat op een totaal onvoorspelbare wijze. De Vlaamse primitieven schilderden al halverwege de vijftiende eeuw hun hel vol gulzige monniken, en toch duurde het nog bijna een eeuw voordat de Reformatie werkelijk doorbrak. De parasiterende regentenklieks uit de achttiende eeuw verdwenen uiteindelijk door een wisseling van elites, tijdens en na de Franse revolutie. In deze tijd protesteert men met de voeten: de ziekwet, de WAO en diverse VUT-regelingen vormen evenzoveel vluchthavens voor afgebrande dissidenten. Het is een stille revolutie, die vroeger of later naar buiten moet breken. Via verontwaardigde aandeelhouders die hun geld hebben zien verdampen, via woedende kiezers en belastingbetalers, via populistische protestpartijen, via rechtszaken, via stakingen of blokkades, de hemel mag het weten.

'De wijsheid veracht de rijken niet,' zei Barlaeus, 'maar staat positief tegenover hen. Doch op één voorwaarde, namelijk, dat ze rijk zijn zonder iemand onrecht te doen, prachtvol maar zonder overdaad, vrijgevig doch zonder vertoon, deftig maar zonder kleingeestigheid, godsdienstig maar zonder bijgelovigheid.' Francis Fukuyama waarschuwt dat sociaal kapitaal - want dat is vertrouwen - veel gemakkelijker vernietigd dan opgebouwd kan worden. Regeringsbeleid, bestuur of management, het kan een sfeer van vertrouwen binnen enkele jaren te gronde richten, het kan een mentale zandwoestijn doen ontstaan waarop slechts moeizaam nieuwe sociale verbanden kunnen worden opgekweekt. Maar tegelijk schrijft over de diepe menselijke behoefte aan waardigheid, aan erkenning van de opgebouwde ervaring en vakmanschap, aan respect voor de eigen kwaliteiten en expertise. Of iemand nu uitgever, gemeentedokter of rechercheur is op het bureau Paardenveld, we hebben daar allemaal behoefte aan. Als mensen niet kunnen voldoen aan de eisen van anderen voelen ze schaamte, schrijft Fukuyama. Als hun waarde permanent wordt ontkend, worden ze woedend. Maar als ze worden gewaardeerd in hun verantwoordelijkheid en hun vakmanschap groeit hun trots. Daar ligt, voor hem, dan ook het begin van het herstel.

Zelf zou ik, in navolging van Rüdiger Safranski, verder willen gaan. Ik zou een krachtig pleidooi willen voeren voor een houding die volstrekt niet populair is in deze tijd. Ik zou willen pleiten voor het afschudden van deze lucht en ijdelheid, voor eerlijkheid om de onoverzichtelijkheid en complexiteit van deze wereld onder ogen te zien, voor moed om te vertrouwen op de kwaliteit en het inzicht van anderen, voor respect voor inhoud en vakmanschap, en bovenal zou ik, voor deze zaal, willen pleiten voor bescheidenheid en wijsheid, voor het aangaan van een nieuwe verbondenheid met de verre voorouder die Caspar Barlaeus voor ons tekende.

Dames en heren,

Vertrouwen is een wisselwerking. Van beneden naar boven, maar evenzogoed van boven naar beneden. Wie durft te vertrouwen verwerft gezag. Wie gezag heeft, krijgt vertrouwen. De wereld is gecompliceerd, maar dit soort zaken blijven vrij simpel.

Grijp uw moed. Durf de waarheid, de werkelijkheid, in al zijn onbegrijpelijkheid, onder ogen te zien. En, alstublieft, gooi die valse kleermakers de deur uit. Trek de keizer zijn gewone kleren weer aan. Morgen nog. Wij, uitvoerders en vakmensen, zullen u eeuwig dankbaar zijn.

Ik dank u wel.

Geert Mak  
31 maart 2004

*Bronnen:*

Caspar Barlaeus, Mercator Sapiens, vertaling dr S. van der Woude (Amsterdam 1967)

Meindert Fennema en Eelke Heemskerk, Het old boys-netwerk bestaat allang niet meer (NRC Handelsblad, 8 januari 2004)

Francis Fukuyama, Trust, The social virtues and the creation of prosperity (New York 1995)

Bas Heijne, 'Wij zijn allemaal veroordeeld tot de borreltafel', interview met Rüdiger Safranski (NRC Handelsblad Magazine, januari 2004)

Paul Kuypers, De Staat der Nederlanden, Opstellen en brieven tegen de tijdgeest (Amsterdam 2003)

Rüdiger Safranski, Hoeveel globalisering verdraagt de mens? (Amsterdam 2003)