

TJIP DE JONG & JOSEPH KESSELS



TABELLEN BIJ  
DENKEN  
IN  
ORGANISATIES

PLEIDOOI VOOR EEN  
NIEUWE VERLICHTING

VANDUUREN  
MANAGEMENT

Onze markt opereert langs de wetten van vraag en aanbod, daar hebben we weinig invloed op en dat hoeft ook niet.
Onze organisatie is niet direct onderdeel van de natuur.
Sommige mensen hebben nou eenmaal aansturing en instructie nodig.
Niet al het werk kan interessant, leuk en betekenisvol zijn.
Duurzaamheid is belangrijk, maar niet voor elke organisatie relevant.
Duurzaamheid gaat over het milieu, niet over het dagelijks werk.
De primaire drijfveer van mensen is eigenbelang, hier moet je rekening mee houden in een organisatie.
Vertrouwen is mooi, maar in de praktijk is controle beter.
Als je controleert vind je altijd fouten, dus waarom zouden we hiermee ophouden?
Geld maakt gelukkig, althans het maakt het gemakkelijker om gelukkig te zijn.
Als organisatie moet je nou eenmaal spijkerhard zijn voor je concurrentie, anders besta je straks niet meer.
Wij zijn zo klein, wij zullen echt niet het verschil maken in de duurzaamheidsdiscussie.
Zonder duidelijk mandaat van ons management verandert er hier niks.

*Tabel 1.1 Typische en hardnekkige opvattingen in organisaties*

<b>Uitgangspunten van het economisch denken in organisaties</b>	<b>Uitgangspunten van het verlichte denken in organisaties</b>
Groei is een teken dat het goed gaat en dit meet je in geld.	De mate van kennisontwikkeling, sociaal leren en innovatie is een teken dat het goed gaat.
Werk dien je altijd te optimaliseren.	Werk vraagt aandacht en tijd.
Organisaties hebben managers nodig, die professionals ondersteunen middels coördinatie, planning en budget-beheer.	Organisaties bestaan uit professionals die heel graag willen leren hoe ze hun eigen werk kunnen coördineren en plannen, en die hier dagelijks zelf besluiten over willen nemen.
De mens is van nature lui.	De mens is van nature nieuwsgierig.
Financiële winst is het enige dat telt.	Het streven naar verbinding aan een hoger doel is het enige dat telt.
De natuur is een bron die je gebruikt.	De natuur is een bron die de mens verrijkt en die je rijker en beter dient achter te laten.
Concurreer met anderen, anders besta je straks niet meer.	Samenwerking is leerzaam, jaagt innovatie en vernieuwing aan en creëert daarmee ook nieuw werk.
Houd de kosten altijd zo laag mogelijk.	Onderzoek nieuwe vraagstukken en trends, dit geeft energie, richting en nodigt uit tot verbetering..
Mensen zijn gericht op eigenbelang en het optimaliseren van hun financieel gedreven interesses.	Mensen willen in hun eigen bestaan kunnen voorzien en werken daarbij graag vanuit altruïsme en empathie om zo gelukkig te blijven.

Tabel 1.2 *Uitgangspunten van het economisch denken en het verlichte denken*

Wetenschapsdomein	Kantelend perspectief
Een nieuw perspectief op ethiek en moraal	Tot aan de Verlichting was de dominante opvatting dat de mens neigt naar het kwade, en God en een vorst nodig heeft. Verlichte denkers zien de mens als van nature goed, autonoom en onafhankelijk. Nuttigheid, waardigheid en streven naar geluk vormden het uitgangspunt van een nieuwe ethische stroming in de filosofie.
De opkomst van de onafhankelijke encyclopedie	Steeds meer wetenschappers begonnen in encyclopedieën wetenschappelijke inzichten (en ook atheïstische ideeën) uit te dragen en beschreven de wetten van de natuur. Dit bedreigde het bestaande sociale systeem, aangezien steeds meer mensen deze kennis konden benutten om een actieve burger te worden en invloed uit te oefenen.
Studie naar het functioneren van de rechtsstaat, de staatsinrichting en het politieke bestuur	Onredelijke tradities werden afgeschaft. De afwijzing van het goddelijk gezag leidde tot de scheiding tussen kerk en staat. Er kwam ruimte voor de theorie van het maatschappelijk verdrag tussen mensen en het belang van een democratie werd onderkend. De monarchie verloor haar legitimiteit.
De rol van het bestuderen van de geschiedenis en nieuwe literatuur	Er werd steeds vaker openlijk gesproken over de tegenstrijdigheden tussen bronnen en archeologische vondsten. Er kwam ruimte voor objectief onderzoek van het verleden en kritische reflectie daarop. De literatuur begon zich meer te richten op de actualiteit (journalistiek) en het menselijke gedrag (romans en literatuur).
Veranderingen in de kunst en muziek	Wiskundige principes en inzichten uit de wetenschap werden benut voor muziek en schilderkunst. Natuur- en vogelgeluiden werden bijvoorbeeld nagebootst. De reizen om de wereld vormden een aanleiding om nieuwe verhalen te vertellen, met gebruik van andere kleuren bijvoorbeeld. Componisten baseerden hun muziek op oosterse verhalen. De Griekse tragedies werden ook weer populair.

Tabel 3.1 *Opbrengsten en kantelingen in perspectief*

<b>Economische uitgangspunten voortkomend uit de Verlichting</b>	<b>Onze vragen bij deze uitgangspunten</b>
De economie dient geen hoger doel anders dan de maximalisering van individuele behoeften.	Is het mogelijk een hoger doel te formuleren anders dan economische groei?
Individen zullen altijd hun eigenbelang willen maximaliseren. Het is een natuurlijke drijfveer die aan het menszijn ten grondslag ligt. Het bepaalt zijn positie in de schepping.	Is het realistisch dat mensen hun eigenbelang op de achtergrond kunnen plaatsen om onbaatzuchtig bij te dragen aan de groei van anderen?
De samenleving heeft baat bij zo veel mogelijk individuen die onbelemmerd hun eigenbelang najagen.	Is het mogelijk dat mensen ook bij willen dragen aan hun directe omgeving en netwerk, zonder hier onmiddellijk geld voor te krijgen? Welke schade brengt het onbelemmerd najagen van het eigenbelang toe aan de samenleving?
Vraag en aanbod zorgen voor optimalisatie voor alle partijen en dit leidt uiteindelijk tot betaalbare producten en diensten.	Zijn er andere vormen van valuta mogelijk waar mensen voldoening uit halen, zoals geluk, erkenning, plezier en altruïsme?
De natuur en de mensen zijn bedoeld als hulpbronnen waarmee zo veel mogelijk winst moet worden gemaakt.	Is het mogelijk dingen te maken, of diensten aan te bieden, op een manier die zowel mensen als de natuur beter en rijker maken?
De overheid moet zich zo veel mogelijk terugtrekken uit de markt en zich zo klein mogelijk maken. Praktisch elk overheids-handelen werkt verstorend.	Als je ziet dat de vrije markteconomie niet in staat blijkt te zijn om het ideaal van een gedeelde welvaart te realiseren, op welke wijze kan de overheid dan aanjager zijn van een nieuwe economie zonder het initiatief te belemmeren, de boel te willen controleren of te vertragen?

Tabel 4.1 Economische uitgangspunten in een markteconomie

<b>De mens als atoom</b>	<b>De mens als sociaal 'dier'</b>
<i>Homo homini lupus est</i> (de mens is een wolf voor zijn medemens).	<i>Homo res sacra homini</i> (de mens is iets heiligs voor de mens).
De mens is van nature slecht.	De mens is van nature goed.
De mens is van nature uit op maximaal eigenbelang ten koste van anderen.	De mens is van nature solidair en zorgzaam en komt door samenwerking verder.
De wil om te overleven bepaalt alles.	Gemeenschappelijke normen en waarden verbinden en beschermen.
De een zijn dood is de ander zijn brood.	Samen kun je meer en kun je de wereld mooier maken.
Andere mensen zijn niet te vertrouwen, doe alleen dat waar je zelf beter van wordt.	Andere mensen zijn te vertrouwen en willen graag een verbinding aangaan.

Tabel 5.1 De mens als atoom versus de mens als web van afhankelijke relaties

	<b>Economisch onderwijs</b>	<b>Verlicht onderwijs</b>
<b>Hoogste doel van onderwijs</b>	Het hoogste doel van onderwijs is het implementeren van vast-omlijnde en vooraf opgestelde kennis, houding en vaardigheden bij kinderen en volwassenen. Het doel is om kinderen in hun denken en doen klaar te stomen voor de maatschappij en het uitoefenen van een beroep.	Het hoogste doel van onderwijs is het bieden van een aantrekkelijke omgeving waar kinderen de ruimte krijgen om te onderzoeken, in dialoog te gaan en waar een gevarieerde rijkdom aan informatie beschikbaar is. Kinderen experimenteren, discussiëren, spelen en doen ervaring op in relevante werkomgevingen. Ze stellen zichzelf bloot aan deze ervaringen op basis van interesse, nieuwsgierigheid of passie.
<b>Definitie van kwaliteit</b>	Door middel van een centraal systeem van gestandaardiseerde toetsen, inspectie en accreditatie wordt gecontroleerd of scholen hun doelen halen. Toetsscores, slagingspercentages, voortgangsrapportages, uitstroomcijfers en doorstroomcijfers zijn belangrijke informatiebronnen.	Kinderen, ouders en leraren bepalen in welke mate de school succesvol is. De leerlingen en studenten geven hun kennis door in de vorm van participatie in het lokale onderwijsnetwerk.
<b>Taak van de overheid</b>	Het is de taak van de overheid om het inhoudelijke raamwerk vast te stellen. Dit 'wat' is wezenlijk voor een concurrerende samenleving en economie.	Het is de taak van de overheid interactie, discussie en dialoog aan te moedigen in scholen en de verbinding te leggen met landelijke vraagstukken en lokale uitdagingen.
<b>Rol van de docent</b>	Op school is de leraar de intermediair in de kennisoverdracht uit het voorgeschreven curriculum. Hieruit ontstaat het beeld van hoe de wereld functioneert. Leerlingen krijgen toegang tot nieuwe kennis door cijfers voor de verschillende vakken te behalen, die tezamen een diploma opleveren.	Een groep leerlingen stuurt zijn eigen leerproces aan, waarbij de mentor een ondersteunende en richtinggevende rol vervult. Er komen veel mensen in de school die participeren in het onderzoek naar actuele thema's, projecten en vraagstukken. De leerlingen doen nieuwe ervaringen op in leeren werksituaties buiten school. Leren en werken gaan geleidelijk in elkaar over.
<b>Budget en geld</b>	Hoe verder een leerling in het onderwijssysteem komt, hoe meer toegang tot onderwijs gekoppeld is aan een investering in geld, waardoor hij na afloop van een studie ook een studieschuld heeft opgebouwd.	Elk kind krijgt een budget dat het naar eigen keuze mag besteden. Bij verdere verdieping of expertise-ontwikkeling is het mogelijk toe te treden tot beroepsopleidingen en universiteiten, die gefinancierd worden door het vakgebied zelf, alumni en uit de opbrengsten van publicaties en openbaar onderzoek.
<b>Sleutelwoorden</b>	Kennisoverdracht, leren voor een beroep, diploma's, expertise, afhankelijkheid.	Creativiteit, onafhankelijkheid, autonomie, zelfsturing, ondernemerschap.

Tabel 5.2 Economisch onderwijs versus verlicht onderwijs

<b>Liberalisme 1.0</b>	<b>Liberalisme 2.0</b>
Investeerders, aandeelhouders en de top van de organisatie bepalen de koers en maken uit wat er met de gerealiseerde winst of het verlies gebeurt.	Alle medewerkers zijn eigenaar van de organisatie waar ze werken en kiezen vanuit deze positie wie hen vertegenwoordigt en wat er met winst of verlies gebeurt.
Het hogere doel van de organisatie is om zo veel mogelijk winst te maken en dit via hoge klanttevredenheid te realiseren.	Het hogere doel is afhankelijk van een proces van dialoog tussen alle medewerkers en richt zich op het welzijn van de collega's, klanten en omgeving.
Specialisten hebben de verantwoordelijkheid voor de cijfers, koers en besluitvorming. Collega's worden waar nodig achteraf geïnformeerd.	Verantwoordelijkheid nemen voor cijfers, koers en besluiten is iets wat iedereen kan en eventueel dient te leren. Daar is hulp en aandacht voor en het maakt mensen bovendien slimmer.
Als een besluit is genomen, worden collega's geïnformeerd.	Er wordt tijd besteed aan interactie, dialoog en voorbereiding van besluiten die groepjes collega's willen nemen.
Verandering en aanpassing komen op de organisatie af door veranderende marktomstandigheden; een selecte groep maakt hier vervolgens een plan van aanpak voor en informeert collega's.	Verandering en innovatie zijn onderdeel van het dagelijks werk van medewerkers; hiervoor plannen en experimenten ontwikkelen is verbonden aan de dagelijkse bedrijfsvoering.
Er is onderscheid tussen degenen die klantcontact hebben en degenen die werken voor interne klanten.	Iedereen werkt met klanten en leert van de interactie met de klant of opdrachtgever.

Tabel 5.3 Liberalisme 1.0 of 2.0?



<p><b>1 Weten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is het waar wat je denkt?</li> <li>• Op welk fundament is dit denken gebaseerd?</li> <li>• Waar twijfel je over? Waarom?</li> <li>• Zijn er collega's die het oneens met je zijn?</li> <li>• Kun je ook iets anders bedenken?</li> <li>• Hoe ziet dit 'andere' fundament eruit?</li> </ul>	<p><b>2 Handelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke morele criteria hanteer je om zekere kennis te toetsen?</li> <li>• Hoe valt je begrip over goed en fout samen met je handelen als professional? Hoe ook niet?</li> <li>• Ben je zelf de scheidsrechter die bepaalt of iets goed of fout is? Of doen anderen dit?</li> </ul>
<p><b>3 Hopen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat verwacht je van je werk? Welke waarde genereert het voor jezelf en anderen?</li> <li>• Waar maak je je zorgen om?</li> <li>• Hoe hoop je dat de toekomst eruit zal zien in termen van vooruitgang?</li> <li>• In hoeverre strookt je dagelijkse realiteit met deze hoop of wens?</li> </ul>	<p><b>4 Zijn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zegt je dagelijks handelen over wie je bent als professional en als mens?</li> <li>• Door welke gebeurtenissen is je denken ingrijpend gevormd en bepaald?</li> <li>• Welke kennis heb je over jezelf, gebaseerd op het verleden?</li> <li>• Hoe wil je de toekomst benaderen?</li> <li>• Hoe wil je herinnerd worden?</li> </ul>

Tabel 6.1 Vier denksporen om denken in organisaties aan te moedigen

<b>Analytisch vertrekpunt van denken (verklarende kennis)</b>	<b>Synthetisch vertrekpunt van denken (breidt onze kennis uit)<sup>21</sup></b>
Wet van de tegenspraak vormt zekere, rationale en noodzakelijke kennis (ervaring is dan niet meer nodig, kennis is 'waar').	Tegenovergesteld aan noodzakelijkheid is contingentie: iets wat 'zo is', kan ook toevallig iets anders zijn. Het is waar, maar kan nooit noodzakelijk waar zijn.
Feiten bestaan, ook zonder de ervaring en waarneming, dit zijn logische gegevens.	Feiten kunnen alleen bestaan door de ervaring en waarneming van deze observaties.
Er bestaat een objectieve werkelijkheid die we kunnen kennen, los van ons denken (in het Grieks: <i>noumenon</i> , 'wat wordt gedacht').	Er is alleen een werkelijkheid via onze observaties en waarnemingen (fenomenen).
Hoog vertrouwen in exacte wetenschap (de enige vorm van objectieve kennisvorming), specifiek de wiskunde en natuurkunde.	Hoog vertrouwen in de argumentatie, relatievorming van observaties en de menselijke interpretatie en erkenning dat de menselijke zintuigen sturend zijn in observaties.
Wantrouwende grondhouding ten aanzien van kennis buiten de exacte wetenschap en nieuwe methoden van wetenschapsbeoefening.	Wantrouwende grondhouding ten aanzien van claims over objectieve, feitelijke kennis, los van de invloed van de observator (de mens).
Als men vraagstukken opdeelt en in behapbare elementen knipt, zijn ze logisch te begrijpen en te falsificeren (fouten ontdekken).	De menselijke geest bepaalt elke vorm van observatie en waarneming, het is belangrijk ze in perspectief en samenhang te bestuderen.

Tabel 6.2 Contrasterende kenmerken van analytisch en synthetisch denken

Waarden/ Betrokkenen	Menselijke waardigheid	Samenwerking en solidariteit	Ecologische duurzaamheid	Sociale rechtvaardiging	Gezamenlijke besluitvorming en transparantie
<b>Leverancier</b>	Denk aan de waardering van ethische en ecologische aspecten van de risico's bij aanschaf van producten en samenwerking met partners.				
<b>Investeerders</b>	Bijvoorbeeld ethisch financieel management (meenemen van sociale en ecologische aspecten), gelijkmatige verdeling van inkomen en winst en betaling minimaal loon.				
<b>Klanten</b>	Denk aan gezamenlijke productontwikkeling, participatie met klanten rondom sociale vraagstukken gerelateerd aan de (zwakkere) doelgroepen.				
<b>Sociale omgeving</b>	Bijdrage aan de lokale omgeving door ondersteuning, kennisdeling, participatie, reductie van afval, energieverbruik, uitstoot van CO <sub>2</sub> , investering in transparantie.				
<b>Negatieve criteria</b>	Negatieve scores worden gegeven als de organisatie handelt in strijd met de universele rechten van de mens, of kinderarbeid, vervuiling, ongelijke behandeling van vrouwen en mannen of bijvoorbeeld schimmige financiële verantwoording toelaat.				

Figuur 6.3 The common good matrix (Felber, 2015)

<b>Linksom: de Sedláček-route</b>	<b>Rechtsom: de Luyendijk-route</b>
<i>Radicaal vernieuwen</i>	<i>Stapsgewijs verbeteren</i>
Stelling: onze dagelijkse realiteit is 'geëconomiseerd'. Alles wat we niet kunnen kwantificeren en optellen, doet niet meer mee. Dit is een perverse realiteit met twijfelachtige morele wetten en daarom dienen we die te verwerpen en haar te vervangen door iets geheel nieuws, dat past bij menselijke waarden.	Stelling: onze economie heeft de menselijke maat en ons morele en ethische kompas verdrongen uit het dagelijks werk. Het is nodig deze terug te brengen in het bestaande systeem om het in de toekomst beter te kunnen doen.
Metafoor: slopen en nieuwbouw, we breken het oude af en maken iets geheel nieuws.	Metafoor: ingrijpende renovatie, we blijven wonen waar we wonen, maar gaan wel flink aan het werk om het beter te doen.
Op het eerste oog is dit geschikt voor: nieuwe ondernemingen, sociale projecten en maatschappelijke initiatieven, middelgrote en kleine ondernemingen die 'het anders' willen gaan doen, lefgozers en -meiden die het proces belangrijk vinden en de uitkomst nog even open durven laten.	Op het eerste oog is dit geschikt voor: grote publieke en financiële instellingen, onderwijs en gezondheidszorg. Het vraagt om bestuurders, ondernemers en professionals met lef en realiteitszin. Synthese tussen groot denken en dagelijks pragmatisme.
Voorbeeld: Tesla Motors, dat een totaal nieuwe visie op auto's en mobiliteit ontwikkelt. De oprichter moedigt bovendien groot denken aan ('We gaan naar Mars') en houdt zich daarbij niet aan de bestaande conventies. Een ander voorbeeld is <a href="http://www.thuisbezorgd.nl">www.thuisbezorgd.nl</a> (maar denk ook aan <a href="http://www.dekrat.nl">www.dekrat.nl</a> ), waar mensen met gebruik van sociale technologie zeer gemakkelijk (gezond) eten en biologische producten kunnen bestellen en dit thuis laten bezorgen.	Voorbeeld: Buurtzorg Nederland met een radicaal nieuw perspectief op zorgverlening: zorg zonder management, gericht op totale zelfsturing van teams. Kenmerken zijn een grote autonomie voor de zorgverleners en nauwelijks leidinggevende bureaucratie. De onderneming kreeg in de afgelopen tien jaar een stevige voet aan de grond en groeide uit tot een belangrijke, alternatieve zorgverlener. Voor professionals is het zeer aantrekkelijk om zich erbij aan te sluiten. Denk ook aan de diverse vernieuwingscholen die binnen het kader van de 'Wet passend onderwijs' (ingevoerd in 2014) om beter proberen aan te sluiten bij het unieke karakter van kinderen en de manier waarop ze leren.

Tabel 7.1 Linksom of rechtsom, kiezen of delen