

Renaissance beroepseer noodzakelijk

In Nederland is al decennia lang sprake van een enorme geringschatting van het belang van vakmanschap. In toenemende mate is gaan gelden dat functies hoger worden gewaardeerd naarmate deze verder afstaan van de werkelijke productie. Willen we een tevreden en welvarend Nederland dan moeten we zo snel mogelijk ophouden met de degradatie van vakmensen. Beroepseer op de werkloer is niet iets van het verleden, maar van de toekomst.

door *Gabriël van den Brink,*
Thijs Jansen & Dorien Pessers

Gabriël van den Brink is als cultuursocioloog verbonden aan het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn en is lector veiligheid bij de Politieacademie; Thijs Jansen is hoofdredacteur van *cdv*; Dorien Pessers is hoogleraar rechtsfilosofie aan de *vu*.

‘NEDERLAND IS NIET LUI en dat heb ik ook nooit beweerd. Ik wil hier in elk geval niet meer op worden aangesproken’, aldus minister Brinkhorst. Dit was zijn reactie op het verwijt van *FNV* Bondgenoten dat het kabinet, en in het bijzonder de minister van Economische Zaken, de Nederlandse werknemer voor lui zou uitmaken. Dat neemt niet weg dat de pleidooien van het kabinet om langer en harder te werken, wel degelijk door veel burgers zijn begrepen als een motie van wantrouwen. De voorgestelde financiële prikkelmaatregelen bevestigden hen in die interpretatie: Den Haag vreest natuurlijk wel degelijk voor ‘Nederland watjesland’. Ze vinden ons lui!

De verwachting dat toenemende welvaart gepaard zou gaan met een opdroging van de arbeidsmoraal komt periodiek naar boven. Zo onderzocht *Joffre Dumazedier* al in 1962¹ of we zouden toegroeien naar een vrijetijdssamenleving. Daarna zijn er veel boeken gevolgd die het einde van de betaalde arbeid hebben aangekondigd, hetzij als zegen, hetzij als vloek.

Het is echter de vraag of die verwachting juist is. Wil de mens niet meer werken als hij voldoende inkomsten heeft? Het lijkt er niet op: maar liefst 87 procent van de Nederlanders vindt werken in het leven belangrijk.² Dat is een hoger percentage dan bijvoorbeeld in Duitsland, Denemarken en Groot-Brittannië. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt 'dat men niet kan spreken van een situatie waarin min of meer verborgen hedonistische waarden uit de vrije tijd de arbeidsnormen vervangen'.³

Er is iets geheel anders aan de hand: 'het individu verwacht eerder toenemende kansen op een situatie waarin hij zichzelf en zijn totale potentieel kan betrekken. Hij hoopt dat hij als persoon in zijn totaliteit behandeld, serieus genomen, betrokken en erkend wordt'.⁴ Opvallend is dat de afscheiding tussen vrije tijd en werk poreus geworden is: 'Het is onmiskenbaar dat vrijetijdsidealen, zoals plezier, sportief bezig zijn en zelfontplooiing, het gedrag op de werkplek meer en meer beïnvloeden. (...) De behoefte om in de werkuren iets te presteren dat zinvol en plezierig is, is groter dan ooit'.⁵ Deze ontwikkeling blijkt uit wat de Nederlander belangrijk vindt in de inhoud van het werk: 89,7 procent vindt 'aardige mensen' belangrijk, 73,1 'goede betaling', 66,7 'werk dat past bij mijn capaciteiten', 62,1 'mogelijkheden voor initiatief', 60 'contact met mensen', 57,9 'doelen bereiken', 46,3 'verantwoordelijkheid'.⁶ Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) noemt dit een immaterieel arbeidsethos. De motivatie om te werken lijkt dus bepaald niet opgedroogd, maar wel van

*Veel leidinggevenden
hebben een negatief beeld
van hun werknemers*

karakter veranderd. Was arbeid in onze contreien vroeger gewoonweg een blinde calvinistische plicht voor de kostwinnende man, tegenwoordig ambieert de Nederlander zinvol en plezierig werk. Dit nieuwe arbeidsethos heeft voor werkgevers

het risico dat werknemers snel gedemotiveerd kunnen raken, wanneer het werk geen uitdaging meer biedt of minder plezierig is. Daardoor zijn zowel de privé-sfeer, als het zelfstandig ondernemerschap⁷ tegenwoordig geduchte concurrenten van 'werken bij een baas'.⁸ Aan de andere kant zijn er echter volop kansen voor werkgevers op zeer goedgemotiveerde werknemers die verantwoordelijkheid willen dragen en aan wie zij hoge eisen kunnen stellen.

Het lijkt er echter op dat werkgevers noch overheid overweg kunnen met dat immateriële arbeidsethos. Veel leidinggevenden hebben een negatief beeld van hun werknemers: werkschuw, slechts door materiële stimulanzen te bewegen en door controles te disciplineren.⁹ Dezelfde opvattingen spreken enigszins uit de manier waarop het kabinet werknemers tracht

aan te zetten tot langer en harder werken: financiële prikkels in combinatie met licht verwijtende *wake up calls*. In beide gevallen zendt men bewust of onbewust het signaal uit dat mensen uit zich zichzelf onvoldoende gemotiveerd zijn om te werken. En dat is nu juist niet het geval...

SABOTEREN WERKNEMERS DE BOEL?

Het wantrouwen van de gewone burger over de peptalk van ‘boven’ is niet verbazingwekkend. De oproep van politici om langer te blijven werken en meer te werken wordt om te beginnen al door velen sceptisch ontvangen omdat regelingen als de *VUT* of het hoge aantal deeltijdwerkers, duurzaam breed gedragen poldercompromissen zijn geweest. Het kabinet en de werkgevers willen daar nu van af. Het valt de Nederlanders echter niet te verwijten dat zij daarvan massaal gebruik zijn gaan maken. Een andere reden voor wantrouwen is dat Nederland inmiddels een zeer lange traditie kent van slordig omgaan met de motivatie van werknemers. De zelfdiscipline van werknemers bij loonmatiging – in het buitenland hogelijk bewonderd – ging immers gepaard met een cultuur die veel minder bewondering afdwong: de onverschilligheid voor wat er zich op de werkvloer afspeelde. Wie overbodig, lastig, uitgeblust of afgebrand was, werd de ziektewet en de *WAO* ingeloodst. Dit was de zwarte kant van het beroemde poldermodel, omdat deze dumping ‘in commissie’ gebeurde: werkgevers, vakbonden en overheid maakten gebruik van en gedoogden deze uitstoot. Dit is een enorme vernietiging van ‘menselijk kapitaal’ geweest. Visser en Hemerijck (1998) hebben geconstateerd dat Nederland ‘tot het uiterste lijkt te zijn gegaan in de continentale strategie van uitstoot van arbeidskrachten. Terwijl in Duitsland en Frankrijk vervroegde uit-treding en in België de verlengde werkloosheidsuitkering een soortgelijke functie hadden, diende in Nederland een royale en soepele ziekte- en arbeidsongeschiktheidsuitkering dat doel. Hoe belangrijk de *WAO* was als ‘dump/vluchtroute’ uit de arbeidsmarkt voor oudere werknemers, wordt duidelijk uit een vergelijking met Duitsland en België. Op elke 10.000 werknemers tussen de 55 en 64 hadden er in 1987 in België 434 een arbeidsongeschiktheidsuitkering, in West-Duitsland 262 en in Nederland 980.¹⁰ Het is typerend voor Nederland dat de ‘kosten’ hiervan pas doordrongen toen de sociale lasten de pan uitrezen en zich vertaalden in een torenhoge collectievelastendruk. Met de uitspraak ‘Nederland is ziek’ luidde toenmalig minister-president Lubbers in 1990 de noodklok over het grote aantal mensen in de ziektewet en vooral in de *WAO*. Met die uitspraak was er echter nog lang geen remedie gevonden voor de kwaal. Jaren later nog – tussen 1997 en 2002 – liep het verzuim vrijwel elk jaar op, na een aanvan-

kelijke daling: in de private sector van 4,5 procent in 1997 tot 5,4 in 2002; in de publieke sector van 5,7 naar 7,8 in 2001.

Opvallend was dat het verzuim in de publieke sector systematisch veel hoger was (en nog is). Fortuyn maakte dit tot een van zijn thema's. Hij weet dat aan sabotage van het personeel. In zijn beruchte interview in *de Volkskrant* van 9 februari 2002 zei hij: 'Er is heel veel sabotage in de gezondheidszorg, in het onderwijs en bij de politie. Je kunt dat mensen niet erg kwalijk nemen. Want een arbeidsorganisatie is ziek als personeelsleden dat gaan doen. Dat is sabotage, dat kan niet anders. Het kleinbedrijf komt niet verder dan drie procent ziekteverzuim. Het grootbedrijf zit rond zeven procent. En dan kom je in de collectieve sector en daar is het tien, vijftien procent.' De hoge cijfers die hij noemde, lijken erop te wijzen dat hij wao bij ziekteverzuim optelde. Hoe het ook zij, het is de vraag of hij met *sabotage* de juiste diagnose stelde. Hij wekte de indruk daarmee ook de schuld bij de werknemers te leggen, maar zijn uitspraak zou ook zo kunnen worden geïnterpreteerd dat hij het verzet van werknemers tegen een zieke arbeidsorganisatie wel kan begrijpen. Het hoge ziekteverzuim en de wao-instroom waren een passief verzet tegen de slecht leidinggevenden. En die leiding zou blijkbaar in de publieke sector slechter zijn dan in de private sector.

'VERELEDUNG' IN HET ONDERWIJS

Een schrijnende historische illustratie daarvan zijn het basis- en het voortgezet onderwijs. Vanaf het begin van de jaren tachtig heeft de overheid daar een ravage aangericht waarmee we vandaag de dag en de komende jaren nog steeds te maken hebben. Hoe het zover gekomen is, wordt in deze uitgave in niet mis te verstane bewoordingen geschetst door Leo Prick. In de tweede helft van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig had het onderwijs te maken met een enorme terugloop van de leerlingenaantallen. Daardoor moesten er ontzettend veel leraren uit. Veel leraren die overbodig werden, gingen de Ziektewet in en uiteindelijk verdween een groot deel daarvan in de wao. De Haagse politiek ondernam hier niets tegen. Integendeel: het dumpen liet men lange tijd toe en daarnaast jaagde men de uitstoot zelfs nog aan: het beleid van schaalvergroting omwille van bezuinigingen maakte het aantal overbodige leraren nog groter. Terwijl het leerlingenaantal in tien jaar terugliep met eenderde, kwamen daarbovenop nog eens de effecten van dat beleid. De 'uitstoot' was enorm: in tien jaar tijd heeft meer dan eenderde van de leraren, misschien zelfs wel 40 procent, het onderwijs op de één of andere manier moeten verlaten. Dit heeft een verschrikkelijke knauw gegeven aan het professio-

nele zelfbewustzijn. Tel daarbij nog op de grote structuurveranderingen die tegelijkertijd van bovenaf werden opgedrongen aan de leraren, zoals de basisvorming, het vmbo of het studiehuis. De leraar is als professional stelselmatig gedegradeerd tot enkel uitvoerder. De vernieuwingen gingen mank onder de gebreken die van Veen in deze bundel beschrijft: zo werden de meeste vernieuwingen niet door de docenten zelf ontworpen, sloten ze niet aan bij zorgen en problemen die zij hadden, werden de vernieuwingen gepresenteerd als verbeteringen zonder enige empirische grondslag, waren de doelen ambitieus, breed, vaag en slecht ontworpen, werden ze — ondanks alle retoriek over het belang van betrokkenheid van docenten — veelal *top-down* aangestuurd en verdween de inhoud van de vernieuwingen al snel naar de achtergrond.

Daarmee is in het kort de voorgeschiedenis van de huidige malaise in het basis- en het voortgezet onderwijs geschetst. De hoofdstelling van Prick is dat dit alles heeft kunnen gebeuren doordat er in Den Haag — in het bijzonder bij PvdA-bewindslieden — en in alle organisaties die dicht bij het beleidsvuur zaten, een diepgaande minachting voor de leraar

*Respect voor ‘beroepseer’
is weggeëbd in
de culturele transformatie
van de jaren zestig*

als professional heerste: ‘Leraren klagen over het beleid in Den Haag dat het heel demotiverend is. Daar geef ik ze gewoon gelijk in. Ze zijn decennia lang genegeerd en geminacht. Zo ging de invoering van de basisvorming volstrekt voorbij aan de bezwaren die in het onderwijs

werden geuit. Er heerst in die ons-kent-ons-kringen, waar alles geregeld wordt over de hoofden van de leraren heen, een diep gewortelde leraarvijandigheid. Er wordt denigrerend gepraat over leraren en hun bezwaren worden afgedaan als gezeur.’

De tekenen van de neergaande spiraal waren lange tijd een zeer hoog ziekteverzuim en veel arbeidsongeschikten. Daarin is recent stapje voor stapje enige verbetering gekomen.

Veel moeilijker te repareren echter is de langdurige aantasting van de werkmotivatie die is geworteld in beroepseer en beroepstrots. In een recent rapport van de Onderwijsraad (2005) wordt gesteld dat de status van het docentenberoep in Nederland sterk onder druk staat en dat het in vergelijking met de jaren tachtig behoorlijk aan prestige heeft verloren. Uit nationale en internationale rapporten¹¹ blijkt dat de werkdruk in vergelijking met omringende landen relatief hoog is en dat de Nederlandse docent het zwaarst belast is: veel lessen en schooldagen in een jaar, een hoge tijdsdruk, weinig mogelijkheden om het werk zelf in te delen, en een

verhoogde kans op emotionele uitputting en burn-out. Daarnaast is het gemiddelde aantal leerlingen per docent hoger dan in omringende landen. Het beroep wordt daardoor steeds meer gezien als een slecht betaalde baan die aan veel regels is gebonden en weinig perspectief biedt.¹² Een zorgwekkende situatie in een sector waar het zeer moeilijk is voldoende en gekwalificeerd personeel te krijgen. Eenzelfde geschiedenis zou ongetwijfeld kunnen worden verteld over andere sectoren waar de politiek ‘aan de knoppen’ draait, zoals politie, rechtspraak, zorg en welzijn.

WAAROM NEDERLAND NIET GOED WERKT

Hoe is die enorme sociale dumping zo lang en op zo'n grote schaal mogelijk geweest? De verklaring dat ze voortkwam uit organisatorisch eigenbelang en handige uitruil binnen het poldermodel is onvoldoende. In het onderwijs was de hoge uitstoot naar ziekteverzuim en wao immers slechts de flankering van beleid dat leraren zonder pardon tot uitvoerders degraderde. Onze stelling is dat zowel bij de overheid als bij de sociale partners het belang van vakmanschap en beroepseer voor het goed functioneren van bedrijven en organisaties uit het zicht is verdwenen. Hoe is dat mogelijk geweest? Verbrugge oppert in deze bundel dat het respect voor iets als ‘beroepseer’ is weggeëbd in de culturele transformatie van de jaren zestig van de vorige eeuw: ‘De koppeling van arbeid en eer werd haast een teken van een bekrompen burgerlijke instelling, waarin men zich gedwee aan autoriteiten onderwerpt en veiligheid en zekerheid zoekt in opgelegde plichten en regels. Het denken in termen van burgerlijke eer is door de generatie van de jaren zestig meedogenloos ontmaskerd als een heimelijk onderdrukingsmechanisme.’ Hiervoor in de plaats kwam dat je je werk ‘leuk’ moest vinden en dat was nadrukkelijk een subjectief gevoel. Dit is nog te herkennen als onderdeel van het immateriële arbeidsethos van vandaag de dag. Vervolgens transformeerde de sociaal-culturele revolutie uit de jaren zestig zich gaandeweg tot de neoliberale reorganisatiegolf van de jaren tachtig en negentig. Daarbij kwam het goed uit dat overgeleverde elites en tradities verdacht en overbodig waren verklaard. Voor traditie moest de wetenschap in de plaats komen. De samenleving moest worden bestuurd op basis van meetbare rationaliteit. ‘Alles en iedereen werd opgevat als onderdeel van een bedrijfsmatig productieproces dat zo efficiënt mogelijk moest worden ingericht’. En de stuurlieders waren de zogenoemde managers die wetenschappelijke deskundigheid claimen met betrekking tot het effectief en efficiënt leiden van een organisatie. Weg-geman stelt dat de Angelsaksische koopmansgeest in Nederland heel erg is gaan overheersen. Het ging vooral steeds over de centen. Hoe we voor zo

weinig mogelijk geld zo veel mogelijk konden produceren. Zijns inziens zijn we vervreemd geraakt van de Rijnlandse werkcultuur waar vakdeskundigheid voorop stond. ‘Wie het weet, mag het zeggen’ was daar het parool. De Verenigde Oost-Indische Compagnie (voc) is uitgerekend daardoor zo groot geworden. De kern van het Angelsaksische model daarentegen is ‘hij die de baas is mag het zeggen’ en dat alles met het oog op het rendement voor de aandeelhouders. Geert Mak wijst op het klassieke Duitse systeem van gezellen, speciaal opgeleide en onderling gecontroleerde vaklieden. Zelfs in grote productiebedrijven werden zoveel mogelijk verantwoordelijkheden gelegd bij de voorman op de werkvloer. Die koos vervolgens

*Werk wordt hoger
gewaardeerd naarmate
het verder afstaat van
de werkelijke productie*

voor iedere taak de man of vrouw uit die daarvoor het meest geschikt was. Het Duitse systeem van voorlieden — in Nederland kennen en kenden we het ook — was 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. Mak grijpt eveneens terug op het roemruchte Nederlandse verleden van de Gouden Eeuw om te verklaren waar het mis is gegaan. De Republiek der Verenigde Nederlanden stond aan de top omdat het een vertrouwenssamenleving in optima forma was. Hij vergelijkt het huidige Nederland met de periode aan het eind van de achttiende eeuw toen het voc-concern, en daarmee de motor van de Nederlandse handel, in elkaar zakte. Dat was het resultaat van het verhandelen van stedelijke ambten tussen de regentenfamilies, dat het forse honorarium werd opgestreken en dat het feitelijke werk werd uitbesteed aan zetbazen, wat eind zeventiende eeuw al was begonnen. ‘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.’ Deze situatie doet sterk herinneren aan de manier waarop Leo Prick de ons-kent-ons-cultuur en de banencarrousel in onderwijsland beschrijft. De analyses van Verbrugge, Weggeman, Mak en Prick hebben de gemeenschappelijke diagnose dat er op alle fronten sprake is van een enorme geringschatting van het belang van vakmanschap. Er is, zoals Mak het treffend uitdrukt, sprake van een ‘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 regentenklied van deze tijd’.

DISTINCTIEDRANG

De cijfers wijzen inderdaad op zo'n nomenklatoera. In 2001 verscheen het proefschrift van Paul de Beer *Over werken in de postindustriële samenleving*. Daarin wordt een aantal mythen over de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt ontkracht. Eén van de meest opvallende en interessante uitkomsten van De Beers onderzoek is dat er in de afgelopen 25 jaar maar in betrekkelijke mate sprake is geweest van een diensteneconomie. De grote winnaars zijn 'de administratieve beroepen', de 'wetenschappelijke en andere vakspecialisten' en de 'beleidvoerende en hogere leidinggevende functies'. Hun aandeel in het totale arbeidsvolume dijde uit van 31 procent in 1973 tot 44 procent in 1998. Hun absolute aantal verdubbelde ruimschoots van 1,4 miljoen naar 3,1 miljoen personen. Enkele kenmerkende grote groeiers zijn economen, accountants en juristen, van 25.000 in 1973 naar 140.000 in 1998, managers en staffunctionarissen ('Beleidvoerende en hogere leidinggevende functionarissen', in de CBS-terminologie) van 140.000 naar 390.000, secretaresses (van 120.000 naar 180.000), statistici, wiskundigen, systeemanalisten en dergelijke, van 22.000 naar 203.000. In de woorden van De Beer gaat het hierbij steeds 'om soorten werk die niet direct bijdragen aan de productie van goederen en diensten, maar alleen indirect, doordat zij de "echte" productiemedewerkers en dienstverleners in staat stellen een grotere productie te realiseren'. De Beer stelt vast: 'Hoe groot de werkelijke waarde van dergelijke activiteiten is, is moeilijk vast te stellen. Niettemin gaat het doorgaans om hooggewaardeerde werkzaamheden, waar een overeenkomstige beloning tegenover staat, zowel in financiële zin als qua status. In het algemeen geldt zelfs dat werk hoger wordt gewaardeerd naarmate het verder afstaat van de werkelijke productie.'¹³ Die laatste zin is intrigerend. Het gaat dus om werk dat vooral is ingegeven door distinctiedrang, om te laten zien dat men verschilt van mensen die (daarom) een stapje lager staan. Het is de opmars van een nieuwe klasse 'symboolanalisten', zoals de Amerikaanse econoom Robert Reich hen heeft gedoopt.

De Beer verwijst naar onderzoek van prof. De Grip die de sterke groei van de hogere leidinggevende beroepen in de jaren tachtig karakteriseerde als een 'managementhause'. In de jaren negentig breidden soortgelijke werkzaamheden zich geleidelijk uit naar de lagere echelons: op de managershause volgde de 'adviseurhause'.¹⁴ Dit kwam tot uitdrukking in een sterke groei van beroepen als accountants, organisatiedeskundigen, sociaal-wetenschappelijke onderzoekers en activiteitenbegeleiders en medewerkers arbeidsbemiddeling.¹⁵ Hoewel daarover geen cijfers beschikbaar zijn, heeft het er alle schijn van dat ook in tal van andere beroepsgroe-

pen (variërend van leerkrachten tot winkelpersoneel en van verpleegkundigen tot administratief medewerkers) de werktijd die wordt besteed aan vergaderen, overleggen en nota's schrijven en lezen, fors is toegenomen.

De Beer geeft geen antwoord op de vraag hoe deze verschuiving van echt werk, waarvan je de productiviteit in goederen en geld kunt meten, naar 'het verplaatsen van lucht' (om het even wat boud te zeggen) valt te verklaren. Hoe het ook zij, deze verschuiving laat wel zien dat de diagnose dat er sprake is van een nieuwe nomenklatoera empirisch kan worden gestaafd. Dat de managers de professionals ook demotiveren blijkt uit onderzoek. Zo meldt Sprenger bijvoorbeeld: 'De grootste demotiverende invloed op medewerkers oefent de dichtstbijzijnde superieur uit. Er is geen andere voor de onderneming relevante factor die sterker demotiveert. Zelfs andere onderzoeken die (...) ook nog de positief "motiverende" invloed van de superieur naar voren trachten te brengen, ramen het demotiverende aandeel toch wel drie tot vier keer zo hoog. In de door mij uitgevoerde onderzoeken werd de factor "relatie met de naaste superieur" in totaal in 56% van alle gevallen bepaald door demotivatie'.¹⁶ En in deze uitgave blijkt uit empirisch onderzoek van Steijn dat de onvrede met het management in de publieke sector aanzienlijk toenam: bijna 22 procent van degenen die in 2001 van baan zijn veranderd, gaf 'onvrede met het management' als belangrijkste vertrekmotief aan. En een onderzoek naar arbeidssatisfactie, personeelsbeleid en mobiliteit in het onderwijs concludeert: 'Werknemers in het onderwijs zijn vrij ontevreden over het management. Dat geldt vooral in het voortgezet onderwijs, de bve-sector en het hoger onderwijs'.¹⁷

OMSLAG IN BEDRIJFSLEVEN?

Het succes van het boek van Henry Mintzberg, *Managers, not MBA's*,¹⁸ lijkt erop te wijzen dat men in het bedrijfsleven zo langzamerhand iets wijzer aan het worden is. Zoals Weggeman stelt heeft men bij bijvoorbeeld Shell en Philips herontdekt dat vakmanschap cruciaal is voor de lange termijn. Dat CEO's zonder enige inhoudelijke kennis het bedrijf leiden, begint 'uit' te raken. Ook is het belang van onafhankelijke controle en van de beroepsethiek van de accountant bijvoorbeeld herontdekt na de enorme schandalen met Enron, Parmalat, Shell en Ahold. De accountant als onafhankelijke professional met zijn eigen missie en beroepsethiek, was als uitvoerder ondergeschikt gemaakt aan de (winst)doelstellingen van de grote bedrijven. De accountants hebben door schade en schande ontdekt dat de naam van hun beroepsgroep te grabbel wordt gegooid, als zij niet onafhankelijk en betrouwbaar zijn en niet handelen in overeenstemming met hun

beroepsethiek. Voordat deze les werd geleerd moest overigens eerst Arthur Andersen met 80.000 werknemers te gronde gaan. Het is echter veel te vroeg om te spreken van een echte omslag. Uit het interview in deze bundel met Harry Starren, directeur van het opleidingsinstituut De Baak van VNO-NCW blijkt dat niet alleen politici, maar ook werkgevers nog met heel veel draden vastzitten aan het oude industriële denken. Kenmerkend daarvoor is dat organisaties worden ingericht als ontmoedigende dwangsystemen, waar mensen gedehumaniseerd worden, letterlijk onpersoonlijk en functioneel gemaakt. En uit de bijdrage van Ruël blijkt dat de positie van *Human Resource Management* binnen bedrijven nog uitgesproken zwak is. Filosofie daarvan is nu uitgerekend dat betrokken personeel de doorslaggevende factor is voor het succes van de organisatie. Het is een teken aan de wand dat Ruël concludeert dat de HRM'er binnen bedrijven en organisaties niet de erkenning krijgt die hij of zij wenst. En dat terwijl uit onderzoek blijkt dat 'gericht sturen met en op personeel loont'. Hij verwacht dat de HRM'er altijd de makke zal blijven houden te moeten opboksen tegen de financieel-bedrijfseconomisch georiënteerde, vaak ook op korte termijn gerichte boventoon in de top van de profitorganisaties, maar ook meer en meer in non-profit-organisaties.

OMSLAG IN POLITIEK?

In het kabinetsbeleid lijkt recent een omslag aan de gang te zijn. Onlangs is het rapport *Bewijzen van goede dienstverlening* van de WRR verschenen.¹⁹ Op 11 april jl. heeft het kabinet zijn reactie naar de Kamer gestuurd.²⁰ De les die het kabinet uit het rapport trekt, is: 'Voor de rijks-overheid betekent dit in de eerste plaats dat de professionals zowel het vertrouwen als de ruimte moeten krijgen hun werk goed te doen; de mensen voor de klas, aan het bed en op de straat. Dat is een cultuuromslag in het denken van beleidsmakend Nederland. Het kabinet is al voortvarend aan de slag met grote dereguleringsoperaties en acties ter vermindering van de administratieve lasten voor burgers en bedrijven. Dit zal verbreed worden naar een stevige vermindering van regels en administratieve lasten voor instellingen. De omslag van een cultuur van wantrouwen naar vertrouwen is noodzakelijk.' 'Het kabinet hecht eraan te benadrukken dat de beoogde transformatie van wantrouwen naar vertrouwen niet alleen gevolgen heeft voor beleidsmakers, uitvoerders en toezichthouders. Het heeft ook gevolgen voor de politieke aansturing. Als wij daadwerkelijk ruimte willen laten aan en vertrouwen hebben in de uitvoerders, vereist dat van ons allen — zowel de regering als het parlement — de ambitie om ons te beheersen en terughoudend te zijn met nadere regelgeving, ver-

antwoordingsplichten en toezichtconstructies. Dat is de uitdaging waar wij allen de komende jaren voor staan.’

In de begeleidende brief signaleert minister Pechtold dat de boodschap die uit het rapport van de WRR naar voren komt, niet op zichzelf staat. Eerder al wezen het Sociaal en Cultureel Planbureau, de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling in zijn rapport *Bevrijdende Kadens*, de Algemene Rekenkamer in haar rapport *Tussen Beleid en Uitvoering* en de WRR zelf in *De toekomst van de nationale rechtsstaat*, op de noodzaak de uitvoering van beleid centraal te stellen. Pechtold stelt dat het kabinet de urgentie van deze analyse onderstreept.

Kortom, er is in het kabinet enthousiasme voor meer vertrouwen en ruimte voor professionals. Wij zijn echter bepaald niet zo optimistisch dat dit vertrouwen en die ruimte er ook werkelijk zullen komen en we zijn niet de enigen. De vice-president van de Raad van State, Tjeenk Willink, is door de wol geveerd: hij bepleit al sinds 1985 ‘meer ruimte voor uitvoerders van het beleid’. Onlangs deed hij dat weer in dit blad: ‘Bij alles wat de overheid wil doen, moet telkens weer leidend zijn: helpt dit de uitvoerders om problemen op te lossen?’²¹ Volgens Tjeenk Willink is het langzamerhand mode geworden dat ook algemeen te onderschrijven, ‘maar het stemt toch wel somber dat er op dat vlak eigenlijk zo weinig verandert. Er is eerder sprake van meer regels, meer controle. Ook in 1985 deelde iedereen wel min of meer mijn analyse over de kloof tussen beleidsvormers en uitvoerders. Men heeft zich bij de verzelfstandigingoperaties daarna kennelijk niet gerealiseerd dat verzelfstandiging van uitvoerende diensten niet automatisch aan het dichten van die kloof zou bijdragen. (...) Op de departementen kent men de concrete problemen van de uitvoerders vaak niet. Dat veranderen is een hels karwei. Het betekent namelijk dat anderen, de uitvoerders, deskundig zijn. Het betekent ook dat beleidsposities en prestaties op het spel komen te staan. Het betekent tenslotte risico te durven nemen’. Veelbetekenend was wat Pauline Meurs, één van de auteurs van het WRR-rapport, opmerkte in een lezing op de eerste werkconferentie. Zij constateerde dat het pleidooi van het rapport massaal was omarmd. Dat was natuurlijk fijn, maar gaf ook te denken... Zij opperde dat het enthousiasme ‘misschien te maken heeft met het lastige verschil tussen wat wij in het waarden- en normenrapport hebben genoemd het zeg-gedrag en het doe-gedrag. Zeg-gedrag is makkelijk, dat doen wij volop. Doe-gedrag daarentegen is veel lastiger. En voor alle duidelijkheid: veel zeg-gedrag leidt niet vanzelf tot doe-gedrag. Daar is er meer voor nodig. Daar is vooral voor nodig de bereidheid om oude routines los te laten en een eigen positie te kiezen. Iedereen is het er bijvoorbeeld over eens dat er minder op incidenten moet worden gestuurd. Politici, professionals, ambtenaren en bestuur-

ders zijn het hierover roerend met elkaar eens en toch is de praktijk steeds weer dat incidenten de boventoon voeren, van invloed zijn op het beleid en in belangrijke mate de beeldvorming over de sector bepalen'.²²

Meurs geeft zelf al een goede illustratie hoe moeilijk het blijkt de boodschap anders dan verbaal te verinnerlijken: 'Een paar weken geleden heb ik een lezing gehouden bij een door het ministerie van Sociale Zaken gehou-

*De vice-president van de Raad
van State, Tjeenk Willink,
bepleit al sinds 1985
meer ruimte voor
uitvoerders van het beleid*

den conferentie over sturen op prestatie-indicatoren in de uitvoering. Ik was verrast over dit verzoek, ons rapport is immers zeer kritisch over het nut en de bruikbaarheid van prestatie-indicatoren. Een eenzijdig gebruik ervan leidt tot een dictatuur van de middelmaat en tot een fixatie op meetbare output. Maar,

zo werd mij verzekerd, dat was juist goed voor de discussie. Op de dag zelf begon minister De Geus met een vlammend betoog over de mogelijkheden en voordelen van sturen op prestaties en hoe belangrijk het is om deze aanpak zonder meer te omarmen. Ik hield mijn zeer kritische verhaal met een grote lijst valkuilen en perverse effecten van sturen op prestaties. Na afloop bedankte hij mij met de toevoeging: "Het is goed dat onze verhalen geheel in dezelfde lijn liggen".²³

Dit voorbeeld is bepaald niet bedoeld om minister de Geus te brandmerken. Ook betoogd kan worden dat de onduidelijkheid aan de WRR zelf te danken is, omdat de aanbevelingen in het rapport rijkelijk vaag blijven, zoals Frank van den Heuvel betoogt in zijn bespreking van het rapport in deze uitgave. Hoe het ook zij, het pessimisme van 30 jaar ervaring van Tjeenk Willink is ook nu nog volop relevant.

NA DE LERAAR, NU DE HUISARTS?

Op hetzelfde moment dat het kabinet de omslag van een cultuur van wantrouwen naar vertrouwen bepleit, lijkt het maatregelen te nemen die het tegendeel inhouden. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan de plannen van minister Hoogervorst met de huisartsen. Net als in de samenleving verschillen daarover de meningen ook in de CDV-redactie. De tegenover elkaar staande opvattingen zijn te vinden in het debat Pessers versus Klink, direct na dit artikel. Pessers stelt dat het vergaande gevolgen heeft voor de huisarts dat het kabinet deze onder regie van de zorgverzekeraars gaat plaatsen. Deze commerciële regulering gaat gepaard met standaardisering, protocollisering en bureaucratisering van de huisartsengenees-

kunde. Wantrouwen is volgens Pessers het sleutelwoord van deze gehele operatie. Wantrouwen in een beroepsgroep die, dankzij haar traditie van kwaliteit en integriteit, bij uitstek een groot vertrouwen onder de bevolking geniet. Op deze manier wordt haars inziens het historisch en sociaal unieke huisartsenberoep ondermijnd. Wat Pessers betreft is het een tragisch voorbeeld van de sociale schade die een openbaar bestuur dat in de ban is van managementsdenken, aanricht. Klink daarentegen betoogt dat de vrees van Pessers ongegrond is. Zijns inziens bevat het nieuwe bestel voldoende waarborgen voor professionaliteit en beroepstrots, en zijn een zelfstandig medisch-deskundig oordeel en dito werkwijze gegarandeerd. Het beleid is volgens hem in het geheel niet ingegeven door wantrouwen jegens de huisartsen, maar door zorgen over kwesties als: Hoe houden we de gezondheidszorg toegankelijk en betaalbaar voor iedereen? Hoe vermijden we een tweedeling waarbij de rijkere uitwijken naar het buitenland, terwijl hier de wachtlijsten toenemen? Hoe vangen we de vergrijzing op? Hoe kunnen we de keuzevrijheid van verzekeren en patiënten vergroten? Dat waren de vragen die aan de herziening van het zorgstelsel ten grondslag lagen en niet een of ander wantrouwen jegens artsen en andere zorgaanbieders. Het debat Klink/Pessers is onbeslist en de conclusie wordt aan de lezer overgelaten. Wat wel duidelijk is, is dat in Den Haag inmiddels openlijk erkend wordt dat men lange tijd te weinig oog heeft (gehad) voor uitvoerder en professionals. Ook is duidelijk dat sterk geplande en gestuurde manieren van veranderen lange tijd de favoriete methode waren van organisatieadviseurs binnen en buiten de overheid, maar dat uit onderzoek gebleken is dat slechts in 24% van de gevallen daarmee succes wordt geboekt (zie de bijdrage van Boonstra). Dat is keer op keer gebleken in het onderwijs. Dat afschrikwekkende voorbeeld zou ertoe moeten leiden dat bij grote stelselherzieningen het belang van motivatie en beroepseer terdege wordt meegewogen. Of dat op dit moment al voldoende gebeurt is de vraag.

DE KLOOF MET DE BURGER ALS PROFESSIONAL

Politici lijken nog ook nu nog onvoldoende door te hebben dat schoffering van professionals tegelijkertijd schoffering van burgers en kiezers is. Daarom is het ijdele hoop dat wanneer de gekozen burgemeester zal worden ingevoerd, de kloof tussen burgers en politici is weggenomen. Het is een grote beoordelingsfout dat het probleem van de onvrede en de onrust onder professionals wordt overgelaten aan partijen als sr.²⁴ Misschien beschouwen de andere partijen het als een 'extreem links' vakbondsthema? Het zal PvdA, CDA, VVD en D66 echter flink gaan opbreken als zij

daarin niet snel verandering brengen. Net zoals de burger veel mondiger is geworden, zijn professionals dat ook. En zonder gemotiveerde en gewaardeerde vakmensen kunnen de nijpendste problemen niet adequaat worden aangepakt, zoals het tekort aan innovatie en de krimp van de economie. Van PvdA, vvd en D66 is die blindheid misschien nog wel te begrijpen. Liberalen voelen, net als de sociaal-democraten, zich erg aangetrokken tot het primaat van de politiek. Dat kwam treffend naar voren in een interview waarin minister Hoogervorst zei: ‘Het is fantastisch om aan de knoppen te zitten. Ik ben nog steeds verbaasd dat als ik iets besluit, het dan ook daadwerkelijk gebeurt. Daar kijk ik met verwondering naar.’ Lachend: ‘Ik heb vaak fantasieën dat ik Nederland vier jaar lang per decreet mag regeren. Hoe ons land er dan uit zou zien? Beter!’.²⁵ In dat verband is het niet verbazingwekkend dat de vvd nu het voortouw neemt bij de verschuiving naar gekozen leiders met een sterk mandaat, zoals een gekozen burgemeester en een gekozen premier.

Bij het CDA daarentegen bestaat vanouds veel respect voor tradities, voor eigen verantwoordelijkheid van mensen en dus ook van professionals. De andere ideologische benadering van het CDA wordt meteen duidelijk met een citaat van Piet Hein Donner: ‘Voor één ding zullen we ons moeten hoeden: meegaan in de concepten van het primaat van de politiek en het uitspreken van de banvloek over ieder die, en ieder orgaan dat nog voor zichzelf denkt.’²⁶ De CDA-geleding in het kabinet en de kamerfractie volgt

*Politici lijken niet door
te hebben dat schoffering
van professionals schoffering
van burgers en kiezers is*

deze filosofie ongetwijfeld op een aantal punten. Bijvoorbeeld op onderwijs worden destijds van bovenaf doorgedrukte veranderingen in het voortgezet onderwijs op een subtiele manier teruggedraaid door minister van der Hoeven.

Daarnaast sleutelt ze enigszins aan

het niveau van de PABO's en heeft ze milde kritiek geuit op de mode in het HBO om alles in de sleutel van ‘competenties’ te zetten (Prick gaat daar in dit nummer veel verder in). Tenslotte zet ze de *lump-sum*-financiering van het basisonderwijs stevig door en komen er geen nieuwe van bovenaf aangejaagde structuurveranderingen in het basis- en voortgezet onderwijs. In dezelfde geest past ook dat minister Donner het idee van de maatschappelijke onderneming een plek wil geven in het Burgerlijk Wetboek. Dat is een nieuwe rechtspersoon die instellingen op terreinen als zorg, onderwijs of volkshuisvesting veel minder afhankelijk moet maken van overheidscontrole en overheidsbemoediging. Deze rechtspersoon wordt voorgesteld omdat de overheid ‘bij het waarborgen van financiële toegankelijkheid, bij

de bereikbaarheid en bij de bewaking van de deugdelijkheid van diensten die instrumenten dient te kiezen die het meest bijdragen aan het zelforganiserende vermogen van mensen, aan hun vermogen elkaar te inspireren en te corrigeren'.²⁷ Ondanks dat het CDA dus regelmatig handelt in de geest van het primaat van de samenleving, is dat onvoldoende zichtbaar.

RENAISSANCE VAN BEROEPSEER

Tegen de beschreven achtergrond van verwaarlozing van vakmanschap en beroepseer moet de oproep om harder en meer te werken geplaatst worden. Den Haag wil, in samenwerking met de werkgevers Nederlanders motive-

*Intellectueel, cultureel
en moreel kapitaal
doen er in de moderne tijd
steeds meer toe*

ren langer en meer te werken. Het is de oude reflex in Nederland om die motivatie vooral te zoeken in financiële prikkels en het voorspiegelen van apocalyptische scenario's. Zo vindt men geen aansluiting bij de zeer sterke culturele onderstroom dat mensen op zoek zijn naar kwa-

liteit in hun werk, naar meer vrijheid en verantwoordelijkheid, en beseft men volstrekt onvoldoende dat men het wantrouwen en de betutteling zat is. Intellectueel, cultureel en moreel kapitaal doen er in de moderne tijd steeds meer toe. Het voornaamste kapitaal bestaat vandaag de dag uit datgene wat individuele personen weten, kunnen, aanvoelen en waarmaken. Het immateriële arbeidsethos moet niet voortdurend verdacht worden gemaakt. Het is namelijk bepaald niet soft. Wanneer werknemers hoge ambities hebben, dan willen en mogen zij ook worden aangesproken op de realisering daarvan. Het gaat er vooral om dat hun aspiraties serieus worden genomen. Dat biedt zeker kansen voor een renaissance van beroepseer en beroepstrots op verschillende fronten. Zoals Verbrugge stelt, impliceert eergevoel dat iemand ernaar streeft eervol te handelen en daarin ook door anderen te worden erkend. Daarbij stelt iemand objectieve eisen aan zijn eigen doen en laten, om in de ogen van zichzelf en anderen iets voor te stellen. Het gaat om hoge eisen die zijn geworteld in zelfrespect.

Om daarvoor de weg vrij te maken is het afzweren van de oude ingesleten gewoonten misschien wel het allerbelangrijkste. We moeten in Nederland opruiming houden in het enorme arsenaal aan demotiverend 'gereedschap': stop met steeds weer opnieuw openlijk te twijfelen aan de arbeidsmoraal, stop de kwaliteit van arbeid uitsluitend af te meten aan doelmatigheid, stop met het geloof in de heilzaamheid van permanente reorganisaties, stop politieke stelselwijzigingen zonder medezeggenschap

of betrokkenheid van de professionals, stop met het vermenigvuldigen van regels, procedures en formulieren die ten koste gaan van de tijd die aan het echte werk kan worden besteed. Professionals moet weer voluit de kans gegeven worden hun persoon te verbinden met hun vak en vakdeskundigheid, zodat ze ‘naar eer en geweten’ kunnen werken. Verzwakte beroepsgroepen moeten niet nog verder worden ontzield door het demotivatierenaal erop los te laten, maar van binnenuit weerbaar worden gemaakt.

Dit is geen pleidooi voor professionals die een machtspositie opbouwen en zich arrogant afschermen van elke maatschappelijke invloed. Hutschemaekers en De Bruijn waarschuwen terecht tegen dat gevaar. Beroepseer gaat als het goed is niet alleen gepaard met door de beroepsgroep zelf gedragen en onderhouden beroepsethiek en kwaliteitspeil, maar ook met de bereidheid tot transparantie en responsiviteit. Herwonnen zelfrespect zal niet alleen leiden tot betere kwaliteit (en de zo vurig gewenste ‘productiviteit’), maar ook tot respect van cliënten, patiënten en leerlingen. Dat is cruciaal nu 14 procent van de Nederlandse werknemers te maken krijgt met intimidatie, de op één na hoogste score in Europa.²⁸

Gaan investeren in beroepseer en vertrouwen is een culturele omslag van jewelste. Die is beslist niet zonder pijn voor politici, bestuurders of bijvoorbeeld belangengroepen te maken. Zo stelt Hutschemaekers in deze bundel dat we in een systeem zitten waarin burgers en samenleving hun verantwoordelijkheid en risico’s — via de politiek — afschuiven naar professionals. Zijns inziens kunnen we ons niet of nauwelijks op een democratische manier uit die klem wurmen. Misschien moeten we eerst op een soort catastrofe uitkomen, om weer vaste grond onder de voeten

*Beroepseer is niet iets
van het verleden, maar van
de toekomst*

te krijgen, zo oppert hij. Radicale oplossingen zijn recent voorgesteld door de Raad voor Economische Adviseurs, een adviesorgaan van de Tweede Kamer. Zij stellen: ‘Zonder een trendbreuk zal een steeds groter deel van onze beroepsbevolking

zich bezighouden met het uitvaardigen van regels, met het bestuderen en implementeren van deze regels, met het voldoen aan opgelegde informatieverplichtingen en tenslotte met het verwerken van de verkregen informatie’. Zoals we beschreven hebben is die trend de afgelopen jaren al zichtbaar geworden. Zij stellen onder andere voor om de Ministeries van Landbouw en Economische Zaken te laten verdwijnen. En volgens hen is het Ministerie van Onderwijs zelfstandig niet in staat het proces van regelgeving te doorbreken en moet het door een ingreep van buitenaf hiertoe gedwongen worden. Voor alle ministeries geldt dat ze verlamd worden in

terugdringing van regels door ambtelijke betrokkenheid en belangengroepen die regels in stand willen houden.²⁹

Politieke partijen zijn jaren geleden van buitenaf gedwongen het multi-culturele drama op de agenda te zetten. Jarenlange miskenning van zorgen en het overschreeuwen van problemen van gewone burgers door een politiek correcte elite, heeft geleid tot een enorm ressentiment waarmee politici nog dagelijks worstelen. Het al decennia lang negatief afschilderen en benaderen van het immateriële arbeidsethos, en het beschouwen van beroepseer als restfactor frustrereert het werken in Nederland. Willen we een tevreden en welvarend Nederland, dan moeten we zo snel mogelijk de aspiraties en ambities van werknemers serieus nemen. Beroepseer is niet iets van het verleden, maar van de toekomst.

Noten

- 1 Joffre Dumazedier, *Vers une civilisation du loisir?* Paris 1962.
- 2 FNV Bondgenoten, *Is Nederland lui? Of is men in Den Haag lui in het denken?* Utrecht 2004
- 3 Reinhard Sprenger, *De motivatiemythe*. Pearson Education Uitgeverij 2001 (oorspr. Duitse uitgave 1991), p. 32. Dit boek zou verplichte literatuur moeten zijn voor politici, bestuurders, managers en adviseurs.
- 4 Ibidem, p. 32.
- 5 Ibidem, p. 33.
- 6 FNV-brochure, zie noot 2.
- 7 Het aantal startende ondernemers in Nederland is nog nooit zo groot geweest als het afgelopen jaar. Uit cijfers van de Vereniging van Kamers van Koophandel (vkk) blijkt dat er in 2004 65.000 beginnende ondernemers zijn bij gekomen. Dat is een stijging van 11.000 ten opzichte van 2003.
- 8 Zie het essay van Korver in deze bundel.
- 9 Dat blijkt uit onderzoek waar Sprenger in zijn boek naar verwijst, p. 48.
- 10 Jelle Visser & Anton Hemerijck, *Een Nederlands mirakel*. Amsterdam 1998, p. 182.
- 11 Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2002
- 12 Zie Van Veen in deze bundel.
- 13 Paul de Beer, *Over werken in de post-industriële samenleving*. SCP, Den Haag 2001 (p. 335-337)
- 14 A. de Grip & J. van Loo, Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 16 (2000) 1, p. 6-17.
- 15 Zie ook Jaap Peters & Judith Pouw, *Intensieve Menshouderij. Hoe Kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam 2005. Zij halen uit recente CBS-gegevens dat de afgelopen negen jaar het aantal managers met maar liefst 75% is toegenomen.
- 16 Sprenger, zie noot 3, p. 216.
- 17 Sil Vrielink, 'Arbeidssatisfactie, personeelsbeleid en mobiliteit in het onderwijs'. Paper voor de 31ste Onderwijs Research Dagen, Nijmegen, juni 2004.
- 18 Henry Mintzberg, *Managers, maar dan echte. Over de zachte praktijk van het managen en de vorming van managers*. Scriptum Management, Schiedam 2004.
- 19 Zie de uitvoerige bespreking hiervan door Frank van den Heuvel in deze bundel.

- 20 Brief van A. Pechtold, minister voor Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties, aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, Den Haag, 11 april 2005.
- 21 'Politici hebben hun eigen functie verwaarloosd'. Interview met Tjeenk Willink door Ab Klink. In *De staat en de straat*, CDV Winternummer 2003, p. 20-29.
- 22 Lezing Pauline Meurs, startconferentie 'Goede diensten, publieke zaak'. Den Haag, 30 maart 2005.
- 23 Ibidem.
- 24 De SP heeft niet alleen de onvrede over Europa op tijd herkend, maar slaagt er ook steeds beter in de onvrede onder professionals in de zorg onder woorden te brengen en te mobiliseren.
- 25 *De Volkskrant* zaterdag 7 mei 2005. Intussen heeft minister Hoogervorst in de Kamer spijt betuigd over deze uitspraken. 'Ik ben dom geweest', zo heeft hij gezegd in de Kamer, volgens *de Volkskrant* van 26 mei. Volgens de minister hebben zijn uitlatingen escalerend gewerkt. In de protesten van de huisartsen werden deze uitspraken aangehaald om te illustreren dat de minister niet deugde en alleen uit was op macht.
- 26 'In gesprek met Piet Hein Donner', in *Christen Democratische Verkenningen* 99/5, p. 20-21.
- 27 Zie *Investeren in de Samenleving. Een verkenning naar de missie en positie van de maatschappelijke onderneming*. Wetenschappelijk Instituut voor het CDA 2005, p. 94.
- 28 FNV-brochure, zie noot 2.
- 29 'Schaf een aantal ministeries af, verlaag de lasten', *NRC Handelsblad* 24 mei 2005.