

## Rijnlands denken: nieuwe wegen voor de economie

*Het Rijnlands denken is een alternatief voor het rationele marktdenken. Geworteld in de lange traditie van het christelijk sociaal denken, stelt het Rijnlands denken waardeoriëntaties centraal en heeft het het streven naar het goede leven als uitgangspunt. Naast de rationaliteit wordt ook ervaringskennis als een bepalende factor onderkend. Het Rijnlands denken erkent dat de werkelijkheid groter, rijker en dieper is dan datgene wat mensen kunnen kennen, laat staan rationeel kunnen verklaren. En in de plaats van de in systemen verstrikte maakbaarheidsideologie stelt het de persoonlijke verantwoordelijkheid.*

---

door *Hein Pieper*

---

De auteur is dijkgraaf van Waterschap Rijn en IJssel. Daarnaast is hij als voorzitter van de afdeling Overijssel lid van het CDA-partijbestuur.

OM MAAR MET DE DEUR IN HUIS TE VALLEN: Rijnlands denken heeft weinig met het Rijnlands model van doen. Bij het Rijnlands model moet worden gedacht aan een tegenover, aan een reactie op het zogenoemde Angelsaksische model, dat weinig oog heeft voor marktfalen, identiteit en cultuur, en de rol van de overheid en de samenleving als coördinatiemechanismen. In het Rijnlands model wordt dan naast de markt de samenleving als corrigerende partij geïntroduceerd. Het denkkader blijft echter hetzelfde, want de wetmatige en modelachtige wijze van verklaren verandert niet. Daarnaast zijn ook economieën die meer in het Rijnlandse model zijn gegrond stevig geraakt door de huidige crisis.

Het Rijnlands denken, dat in deze bijdrage centraal staat, is geen model, zoals vaak wordt gedacht, maar vooral een reactie op het heersende denkkader, dat ik hier samenvat met de term 'functionele rationaliteit'. Het gaat

hier veel meer om een bepaalde manier van denken en niet louter om de juiste ordening van maatschappelijke sferen, zoals (de verhouding tussen) de economie, de politiek, de wetenschap en/of de civil society. Niet de economie zelf is het probleem; het onderliggende denkkader in onze cultuur leidt echter tot een verkeerd begrip daarvan.

Onze focus op wat economie is moet fundamenteel anders worden gericht, want de ideologie van de functionele rationaliteit heeft een modellenamenleving gebaard die overal tegen haar grenzen aanloopt. Moeten wij daarom niet terug naar de brede stroom die ons denken eeuwenlang gevoed heeft? Terug naar een redelijkheid gebaseerd op ratio én ervaring in een voortdurende dialoog met waarden?

Het Rijnlands denken biedt zo'n alternatief. Het is geworteld in de lange traditie van het christelijk sociaal denken, stelt waardeoriëntaties centraal en heeft het streven naar het goede leven als uitgangspunt. Naast de rationaliteit wordt ook ervaringskennis (intuïtieve kennis) als een bepalende factor onderkend. Want ervaringen en waarnemingen vormen een bron van kennis die veel verder reikt dan simpele rekensommetjes. Het Rijnlands denken erkent dat de werkelijkheid groter, rijker en dieper is dan datgene wat mensen kunnen kennen, laat staan rationeel kunnen verklaren. En in de plaats van de in systemen verstrikte maakbaarheidsideologie stelt het de persoonlijke verantwoordelijkheid.

#### DE CRISIS VAN ONS DENKEN

De huidige crisis gaat veel dieper dan een economische crisis; zij is een morele of culturele crisis, die leidt tot een verkeerd economisch systeem. De gevolgen hiervan worden zichtbaar in vele sectoren van onze samenleving, zoals het onderwijs (Inholland), de zorg (onbetaalbaar), de woningcorporaties (Vestia) en de politiek, die toch al worstelt om met een adequate reactie te komen op de huidige economische recessie. Zij vormen een lange lijst van falende instanties, maar bovenal zijn zij de stille getuigen van een falend discours in onze samenleving. Het grote, dragende verhaal van onze tijd lijkt failliet, want het heersende mens- en wereldbeeld voldoet niet langer. Ons vertrouwde ordeningsmechanisme van staat, markt en maatschappelijk middenveld werkt niet meer. Voorbij zijn zowel het socialistisch-constructivistische als het liberaal-individualistische model. De rationaliteit als enige onderbouwing en verklaring van het menselijk handelen schiet inmiddels zelf tekort. Zij lijkt op een supernova: de rationaliteit licht nog groots op, maar de werkzame kern ontbreekt. We kunnen de problemen van de samenleving er niet mee oplossen, omdat de functionele rationaliteit – het schematisch benaderen van de werkelijkheid – zelf het probleem is.

De geschiedenis leert dat iedere tijd een verhaal nodig heeft om zichzelf te legitimeren en te verklaren. Tegenwoordig is dat de functionele rationaliteit. Dat betekent dat ons handelen in alle maatschappelijke sferen rationeel en dus bewijsbaar (evidence-based), controleerbaar en efficiënt (uniform) moet zijn. De rechtvaardiging van een besluit, keuze of handeling wordt onderbouwd vanuit deze uitgangspunten, waarbij heersende opinies bepalend zijn. Zo'n heersende opinie is bijvoorbeeld dat schaalvergroting leidt tot betere en adequatere organisaties. De ondersteunende (rechtvaardigende) rapporten die hiervoor worden geschreven, zullen dit uitgangspunt binnen het heersende denken onderbouwen, of dit nu voor een bank, een onderwijsinstelling, een ziekenhuis of een overheidsorgaan wordt gevraagd. Deze rationaliteit is natuurlijk neutraal en hanteert vooral protocollen en cijfers als parameters. Accountantsverklaringen zijn tegenwoordig dan ook het summum van rechtvaardigheid.

#### MAAKBAARHEID EN CONTROLEDRIFT

De legitimatie van genomen maatregelen of wetgeving gaat in onze tijd altijd op basis van de argumenten van dit denkkader. Een regering regeert niet meer op basis van goddelijk recht, maar op basis van rationaliteit, een raad van bestuur neemt beslissingen op basis van marktprincipes, en ingrepen binnen de gezondheidszorg zijn logisch en controleerbaar. Protocollen, afvinklijsten en audits zijn de overheersende mechanismen in onze 'modellensamenleving'. Politiek en besturen bestaan uit het beheersen van technocratische processen als verbeelding van de macht, en sociale instituties worden niet op basis van gedeelde waarden, maar op basis van afrekenbaarheid (accountability) in stand gehouden.

Kortom, controle of beheersing van processen op basis van modellen schragen vandaag de dag het sociale domein. Als de werkelijkheid niet voldoet aan onze verwachtingen, worden de modellen verfijnd en de controle verscherpt. Zo is de financiële sector in de afgelopen jaren niet fundamenteel veranderd, maar is vooral het toezicht uitgebouwd. Het wachten is slechts op het uiteenspatten van de volgende zeepbel. Een ramp als de cafébrand in Volendam heeft een tsunami aan nieuwe wetgeving voortgebracht, maar intussen is het de vraag of deze nauwelijks uitvoerbare bureaucratie nieuwe rampen heeft voorkomen. De protocollenterreur, die voortkomt uit een eenzijdige verfijning van professionaliteit en de focus op werkprocessen, heeft niet alleen de persoonlijke verantwoordelijkheid weggeorganiseerd, maar ook het (zelf)lerend vermogen van organisaties aangetast. Niet de eigenheid van het werk staat centraal, maar de beheersing en controleerbaarheid ervan. De maakbaarheidsideologie vormt het

DNA van het moderne denken en haar eerste en voornaamste bastaardkind is het geïnstitutionaliseerde wantrouwen waarvan de samenleving doortrokken is geraakt.

Intussen wordt de weerstand tegen het maakbaarheidsdenken steeds groter. Neem het toenemende wantrouwen richting de Europese Unie. De droom van een Europese Unie die oorlog zou voorkomen en de welvaart van haar inwoners zou vergroten, dreigt door haar huidige structuur in het tegendeel te verkeren. Een moloch die haar eigen kinderen offert, zo is de ervaring van veel Grieken, Spanjaarden en Portugezen, een lijstje dat bovendien steeds langer lijkt te worden. Brusselse regelgeving dient vaak meer haar eigen logica dan dat ze leidt tot daadwerkelijke verbeteringen voor burgers. Als voorbeeld van weerstand kan men ook denken aan de kritiek op de ‘managementcultuur’ (hoewel die soms doorslaat in een zich afzetten tegen management in het algemeen, alsof er geen leiding en coördinatie nodig is). De nieuwe aandacht voor het coöperatieve denken, vooral op lokaal niveau, getuigt van eenzelfde zoeken naar eigenaarschap en een directere verantwoordelijkheid voor de eigen omgeving. Op langere termijn is het economische voordeel hiervan zelfs groter. Ook initiatieven als Buurtzorg, *crowdfunding* en eigenkrachtinitiatieven laten zien dat de samenleving zich tegen de doorgeslagen rationalisering verzet. Helaas frustreren bureaucratische rompslomp en bestaande structuren de levensvatbaarheid van veel van deze initiatieven.

#### DE WAARDE(N) VAN HET RIJNLANDSE DENKEN

De reactie die nodig is, moet veel verder gaan dan het oplossen van de economische crisis. Gelukkig ontdekken wij langzaamaan weer dat economie een geesteswetenschap is en geen natuurkunde. Martinus Cobbenhagen

*Langzaamaan ontdekken  
wij weer dat economie een  
geesteswetenschap is en  
geen natuurkunde*

(1893-1954), de oprichter van de voorloper van Tilburg University, verbond de studie van de economie met een waardeoriëntatie. Hij deed dit vanuit de wetenschap dat het autonome marktdenken geen moraal heeft en nooit als ordening van een samenleving kan functioneren.

In plaats daarvan zette hij de manier van samenleven centraal en bezag van daaruit de menselijke betrekkingen.

Ook in het Rijnlands denken wordt een evenwicht gezocht tussen rationaliteit en intuïtieve kennis op basis van waardeoriëntatie. Daarmee is met het Rijnlands denken een veel *redelijker* en *waardiger* alternatief voor

de functionele rationaliteit voorhanden. Hierna worden verschillende kenmerken van dit denken uitgelicht.

1. *Identiteit, spiritualiteit en cultuur.* Geen enkel standpunt is neutraal, want aan iedere menselijke handeling liggen op waarden gebaseerde opvattingen ten grondslag. Altijd moeten wij de vraag beantwoorden: waartoe zijt gij op aarde? Wie een bank wil leiden moet weten wat een goede bank is. Wie onderwijs geeft, heeft een opvatting over goed onderwijs nodig. Iedere organisatie c.q. bedrijf heeft een identiteit. Het gesprek over wat je wilt zijn, behoedt organisaties ervoor om in de valkuil van cijferfetisjisme te stappen. Rabobank heeft de afgelopen jaren duizenden controleurs aangesteld, maar niet haar identiteit herijkt. En Vestia heeft als woningcorporatie derivatenhandel tot kernactiviteit ontwikkeld, in plaats van na te denken over waartoe zij ook al weer op aarde was.
2. *Menselijke waardigheid.* De architectonische kern van een kathedraal ligt in het gebouw zelf. Zo ook de kern van een organisatie of bedrijf. Een bedrijf dat een bepaald product maakt, heeft daarvoor een vraag nodig, want zonder die vraag is er geen markt. Telkens moet de afweging worden gemaakt of product x tegen kostprijs y gemaakt kan en moet worden. Het gesprek over bijvoorbeeld wat goede zorg is wordt echter impliciet gevoerd aan de hand van de zeven deugden: wijsheid, rechtvaardigheid, matigheid, moed, geloof, hoop en liefde. Want een ziekenhuis is geen bedrijf waar patiënten via dbc's langs de lopende band gaan; ieder mens vraagt om een specifieke behandeling. Het eerste gesprek moet hier juist gaan over wat voor deze concrete mens van waarde is. Wat is wijs voor hem? Het zou het welzijn van velen vergroten en de kosten van de gezondheidszorg beperken wanneer niet de behandeling centraal staat, maar de relatie tot de mens.
3. *Een relationeel in plaats van een autonoom mensbeeld.* De samenleving bestaat niet uit een losse verzameling individuen. Hetzelfde geldt voor organisaties. Sterker nog: mens word je niet door het krijgen van steeds meer vrijheid of steeds betere rechtsbescherming, maar door relaties aan te gaan met anderen. Van daaruit ontstaat een interactieve gemeenschap waarin mensen er binnen het kader van (groeierende) verantwoordelijkheid voor elkaar zijn.
4. *Subsidiariteit en niet top-down.* Als mensen verantwoordelijkheid nemen ontstaan samenwerking en gemeenschap. Een opdracht is echter al snel groter dan een bepaalde groep mensen aankan, en dan is ondersteuning van een ander niveau nodig. Dit nieuwe niveau wordt gevoed vanuit de onderliggende probleemstelling en is daaraan dienstbaar. Daarnaast kan geen enkele groep mensen los van zijn omgeving functioneren. Een bakker kan wel grasbrood willen bakken, maar als daar geen vraag naar

is, ontstaat er geen verbinding met klanten. Voorheen vormde het maatschappelijk middenveld het ordeningsinstrument voor de verbindingen in de samenleving. Het komt er nu op aan om het gedachtegoed achter de oude civil society te vertalen naar een nieuw soort *civil sphere*, die in de moderne netwerksamenleving nieuwe knooppunten kan creëren.

5. *Zelflerend en zelforganiserend vermogen*. Opgebouwde ervaring en allerlei vormen van impliciete kennis liggen besloten in iedere organisatie. Dit vermogen noemen we het 'sociale kapitaal' van een organisatie. Goed leiderschap schept de kaders waarbinnen dit vermogen zich kan ontwikkelen. Niet iedere professional kan elk probleem oplossen, maar goed management creëert bedrijven of organisaties waarbinnen mensen in staat worden gesteld dit te doen. Het protocol en het werkproces worden hiermee weer ondersteunend aan het werk en zijn van daaruit ook voor verbetering vatbaar.
6. *Hermeneutisch vakmanschap*. Op basis van eigengemaakte kennis, maar ook op basis van ervaringskennis 'leest' een vakman de casus waar hij tegenaan loopt en baseert hierop zijn inzet. Zo heeft binnen een thuiszorgsituatie niet iedere hulpvraag dezelfde lading, maar te vaak smooit protocoldenken de eigen creativiteit van de beoordelaar. Vertrouwen moet daarom het kernbegrip zijn, en niet regelgeving, die vaak niet veel meer is dan gestold wantrouwen of accountability.
7. *Het algemeen welzijn*. Omwille van het grotere geheel zijn instituties nodig die opkomen voor het algemeen belang. Binnen een rechtsstaat – waarvan de grondslag in belangrijke mate de joods-christelijke waardeoriëntatie is – wordt dit geborgd. Ook de markt moet worden gezien vanuit het algemeen welzijn, zodat bedrijven die geen bijdrage leveren aan het bonum commune kunnen worden uitgezuiverd. De markt is, kortom, een dienend instrument en geen ordeningsinstrument vanuit zichzelf.
8. *Doorleefd leiderschap (ofwel de zeven kenmerken van een abt)*. De bestuurs- en managementmodellen die de afgelopen decennia zijn ontwikkeld maken wellicht het duidelijkst zichtbaar hoe met de beste bedoelingen hele sectoren hun eigenheid en moreel kompas zijn kwijtgeraakt. Organisaties werden aangevlogen vanuit een functionaliteit die de ratio zelf tot doel maakte. Binnen het Rijnlands denken staat de voortdurende dialoog tussen enerzijds rationele en intuïtieve kennis en anderzijds het gesprek vanuit een waardeoriëntatie centraal. Management of besturen komt daarom voornamelijk neer op goed leiderschap. Het volgen van cursussen is daarvan een onderdeel, maar het ontwikkelen van je eigen persoonlijkheid is het wezenlijkst. De volgende zeven eigenschappen zijn daarbij onmisbaar: stilte (kunnen luisteren); de kunst van het loslaten (niet alles is maakbaar); bottom-up (erken de kracht van

de ander); relationeel (sta in verbinding met anderen); kathedralenbouwer (de lange termijn); gelijkwaardig handelen (gelijke monniken, maar ongelijke kappen) en de kunst van het verbinden van professionaliteit en spiritualiteit.

#### BESLUIT: NAAR EEN ANDERE KIJK OP ECONOMIE?

De vragen van onze tijd gaan over identiteit. Wat voor bank, onderwijsinstituut, woningcorporatie of ziekenhuis hebben wij voor ogen? Staat bij een bank (de relatie met) de klant centraal, of is aandelenwaarde belangrijker? Zetten wij in op een stevige eigen cultuur of op nog meer controleurs? Het Rijnlands denken leidt wellicht tot minder leningen (geen overcreditering), maar ook tot minder slechte leningen en economische zeepbellen. Vallen kinderen of studenten samen met hun testresultaten en vormen zij de output van de school, of willen wij mensen vormen die een bijdrage kunnen leveren aan een betere wereld? In de laatste visie zullen kinderen zich meer als mens en uniek persoon erkend weten. Ondergaat iedere patiënt automatisch dezelfde behandeling in ons ziekenhuis, of durven wij het gesprek met hem aan te gaan over de voor hem persoonlijk beste oplossing? In het Rijnlands denken is welzijn meer dan een operatie of nieuwe medicijnen.

De rode draad van het Rijnlands denken is hier in kort bestek gegeven en daarnaast met praktische voorbeelden inzichtelijk gemaakt. Zoals aangegeven is het Rijnlands denken vooral een reactie op de beperkingen van

*Het Rijnlands denken is vooral een reactie op de beperkingen van het grote verhaal van onze tijd: de functionele rationaliteit*

het grote verhaal van onze tijd: de functionele rationaliteit. De crisis laat zien dat het hoog tijd is om dit verhaal te herschrijven. Politieke (management)vragen gaan veel meer over identiteit, over waarden en cultuur, dan over nieuwe abstracties, modellen of regels. Het Rijn-

lands denken vormt daarom ook een correctie op het Rijnlands model, dat wordt gekenmerkt door een zeker wantrouwen ten aanzien van de markteconomie, terwijl het juist gaat om het onderliggende denkkader.

In Zuid-Afrika hanteerde de onlangs overleden Nelson Mandela de ubuntu-filosofie. 'Ubuntu ngurmuntu ngabantu' betekent: 'Een mens is een mens te midden van andere mensen' (of letterlijk: 'Ik ben door de ander'). Het is de Afrikaanse levenshouding die inhoudt dat je pas mens wordt in de relaties met andere mensen. Mandela wist dat goed leiderschap moreel leiderschap is, geworteld in gedeelde waarden. Dit is niet anders bij het leiderschap dat door banken, fabrieken, ziekenhuizen, scholen of een regering wordt uitgeoefend.