

# Links-liberale zakenlieden met een hart voor de publieke zaak

**L**inks-liberale zakenlieden met een hart voor de publieke zaak, ze bestaan. Althans ze bestonden, in de jaren dertig, volgens een publicatie van het Woodbrookershuis die twee weken geleden in deze krant werd besproken. Een gezelschap van vooraanstaande Rotterdamse ondernemers kwam toen regelmatig bijeen in het Gelderse Barchem om het te hebben over de crisis in de samenleving en hun eigen rol en verantwoordelijkheid daarin.

Toevallig ook twee weken geleden kreeg ik het *Tijdschrift voor Management en Organisatie* in handen – een titel die zo absoluut niet-sexy is dat iedere verdenking van modieus effectbejag bij voorbaat verschrompelt. Het blad bestaat sinds 1946. Economie en samenleving stonden toen voor de enorme opgave een vrijwel verwoeste fysieke en maatschappelijke infrastructuur te herbouwen. Manage-



ment en organisatie hadden daar een rol in te spelen, moet de uitgever van toen gedacht hebben. Het laatste nummer gaat over ‘inzicht in drijfveren’ en bevat een aantal interviews met mensen als Cor Herkströter, Frits Goldschmeding, Dick Berlijn en Elco Brinkman. Dat is interessant om twee redenen. Punt een, waarom zijn drijfveren van belang voor de eco-

nomie en voor organisaties, en punt twee, wat brengt deze ex-kopstukken uit ondernemingen, overheid en semi-overheid ertoe zich hierover uit te laten? En waarom deden ze het niet eerder, toen ze nog echt wat te zeggen hadden?

Opmerkelijk aan het eerste punt is dat geld, optieplannen en bonussen bij geen van deze topmannen als drijfveer een rol van betekenis spelen. Het kan zijn dat het niet chic is dat te zeggen of dat ze gewoon al genoeg hebben. Het kan ook zijn dat het met toegenomen inzicht en rijpheid gewoon niet belangrijk blijkt. Toch zet het hele beursgenoteerde bedrijfsleven met zijn bestuurdersbeloningspakketten massaal en eenstemmig in op deze drijfveer, met de bekende rampzalige gevolgen. Wie met geld lokt, zal geldwolven vangen. Hoe komt het dat we met name Herkströter en Goldschme-

ding hier niet over hebben gehoord toen ze nog bestuursvoorzitter waren van Shell en Randstad?

Maar, om uit de sfeer van verwijten te blijven, er zijn vandaag de dag ook nogal wat onderwerpen van groot maatschappelijk belang die vierkant midden op het terrein van ondernemerschap liggen. Neem de afbraak van het onderwijsniveau, die we onvermijdelijk gaan terugzien in een toekomstig tekort aan gekwalificeerde medewerkers. Of de dreigende uitsluiting en marginalisering van bevolkingsgroepen in de productieve economie. Of de sinistere dreiging van steeds indringender en steeds onoverzichtelijker gekoppelde databestanden. Die zijn nu nog in handen van een goede overheid, maar wat gebeurt er als de overheid onbetrouwbaar wordt? Onze perfecte vooroorlogse bevolkingsadministratie is een

huiveringwekkend voorbeeld: toen de nazi's kwamen, hadden ze er een dodelijk effectief opsporingsinstrument aan. Wat gebeurt er als onze overheid in handen komt van schurken? Het zijn allemaal onderwerpen op het snijvlak van maatschappij en onderneming, en van een zelfde belang als de massawerkloosheid na de crisis van 1929 of de wederopbouw na de oorlog. De Woodbrookersconferenties en de initiatiefnemers van het *Tijdschrift voor Management en Organisatie* namen een verantwoordelijkheid terwijl de grote vragen zich voordeden. Hoe zit dat met de toppers van nu, gaan we die pas horen als het niet meer hoeft?

„Je bent als ondernemingsbestuurder verschrikkelijk kwetsbaar als je je zo in het openbaar profileert”, vindt een vriend van me die zelf een groot bedrijf heeft geleid. „Neem Peter Bakker van

postbedrijf TNT. Moet die dingen gaan roepen over de werkgelegenheid van de toekomst als hij volgende maand misschien 11.000 mensen moet ontslaan?”

Het is waar, er zit kwetsbaarheid in het uitspreken. Het risico daarvan is persoonlijk. Er zit ook kwetsbaarheid in het zwijgen. Daarmee blijf je persoonlijk buiten schot, maar loopt de hele maatschappij risico, en daarmee sta je uiteindelijk toch weer persoonlijk in de gevarezone. Een beklemmende beschrijving van hoe dat ooit in zijn werk ging, is te vinden in William Shirers *Opkomst en ondergang van het Derde Rijk*, en in het bijzonder in het hoofdstuk ‘De nazificering van Duitsland, 1933-1937’. Het zwijgen van het bedrijfsleven werd gekocht door het te compromitteren met medeplichtigheid. Het begon met gunstige opdrachten en goedkope arbeidskrachten; het eindigde met

slavenarbeid en massavernietiging. En na het eerste zwijgen mocht niemand meer iets zeggen.

Er zijn in Nederland ondernemingen en ondernemers die de risico's van falend onderwijs, van maatschappelijke uitsluiting en massaal gekoppelde databestanden kennen, en er intussen geld aan verdienen. Dat kun je kwetsbaarheid noemen, je kunt ook zeggen dat je gecompromitteerd bent waardoor je niets meer kunt zeggen. En anderen, die niet tot hun oren in het onderwerp zitten, moeten zwijgen omdat ze niet echt weten waar ze het over hebben. Het is een moderne versie van *Catch-22*, uit het boek van Joseph Heller. Vliegeniers konden vrijgesteld worden van bombardementsvluchten als ze krankzinnigheid bepleitten. Maar wie om vrijstelling vroeg, was duidelijk niet krankzinnig. Vliegen dus, of in dit geval, mond houden!

We zijn in Nederland heus niet bezig op een fascistische dictatuur af te stevenen. Maar er zijn mensen op hoge posities aan wie macht is toevertrouwd. Macht in de letterlijke betekenis van vermogen, de mogelijkheid dingen in beweging te zetten of tegen te houden. Bij zulk vermogen hoort verantwoordelijkheid, want zonder dat zitten er veel te kleine kleuters achter de knoppen van veel te grote machines. Dat leidt tot ongelukken. Er is crisis genoeg om een nieuw Woodbrookersinitiatief te rechtvaardigen, en het drijfverenthema uit *Management en Organisatie* biedt een mooi aanknopingspunt. Want drijfveren zitten niet alleen van achteren, hetgeen veroorzaakt dat we doen wat we doen. Ze zitten vooral aan de voorkant – wat voor soort samenleving zouden we willen bouwen en wat is de rol van het ondernemerschap daarin.