

Verkenning van veranderingen onder de oppervlakte

Netwerksamenleving biedt route uit crisis

Martijn Lampert en Herman Wijffels, december 2012

Samenvatting

Een crisis leidt tot versnelde verandering. Oude zekerheden worden vloeibaar en nieuwe patronen kristalliseren uit in een grillig procesverloop. Juist in turbulente tijden is het van belang om de vinger aan de pols te houden en een helder zicht te krijgen op veranderingen, zodat er vroegtijdig op kan worden ingespeeld. Hoe beleven Nederlanders de huidige ontwikkelingen in de economie en samenleving? Welke patronen zijn er zichtbaar in opinies, voorkeuren en verwachtingen ten aanzien van de persoonlijke situatie, de economie en de (organisatie van) de samenleving voor de komende jaren? Is er mogelijk een nieuw paradigma op komst? Wat zijn de implicaties voor bestuurders? De bovenstaande issues waren aanleiding voor diverse Motivaction-onderzoeken sinds 2009. Op basis van de achterliggende data en gesprekken tussen Herman Wijffels en Martijn Lampert is deze verkenning opgesteld.

Nederlanders stellen zich in op andere tijden. De crisis komt steeds dichterbij en dringt ook het persoonlijke leven binnen. De crisis hakt er in, zowel economisch als mentaal. Het geloof in een betere toekomst is slechts marginaal aanwezig. De bevolking verwacht onder meer een lager welvaartsniveau en het vertrouwen in de markteconomie als systeem staat sterk onder druk. De tegenslag legt fundamentele gebreken bloot in het economische en financiële systeem. De schulden crisis wordt gezien als gevolg van een manier van samenleven die te eenzijdig gericht is op groei, hebzucht van bankiers en een gebrekkig toezicht door de overheid. Steeds meer Nederlanders geven aan dat de crisis alleen opgelost kan worden bij een grondige aanpassing van de manier van leven en besturen. Deze tijd roept op tot verandering, maar slechts een minderheid vindt dat bestuurders voldoende visie hebben op de samenleving na schulden crisis. Nederlanders geven aan dat de crisis vooral economisch van aard is, maar deze is ook zichtbaar in omgangsvormen en de organisatie van de samenleving. Volgens de bevolking zijn verandering op al deze terreinen nodig om te bouwen aan een betere toekomst.

De tijdgeest wordt ervaren als hard en egoïstisch terwijl er tegelijkertijd een groot verlangen is naar saamhorigheid en kwaliteit van leven. De toegenomen focus op prestatie en egocentrisme die wordt ervaren staat steeds verder af van de idealen die men koestert. Toch zijn er onder de oppervlakte ook andere patronen zichtbaar. Uit onderzoek komen vier factoren naar voren die zich mogelijk in de komende jaren in onderling samenspel zullen ontwikkelen tot een andere kijk en die tot alternatieve oplossingen aanzetten voor de organisatie van economie en samenleving.

1. Toegang belangrijker dan bezit

Het kunnen gebruiken van producten en diensten is voor de bevolking uiteindelijk belangrijker dan het daadwerkelijk bezitten ervan. Dit is een markant gegeven in een tijd waarin de koopkracht achteruitgaat en mensen minder middelen ter beschikking hebben en krijgen om consumptiegoederen en diensten in te kopen. De technologie die nu voorhanden is kan in potentie het delen terugbrengen, en dan op een grotere schaal dan voorheen mogelijk was. Dit gebeurt al veelvuldig met foto's, filmpjes, muziek, software en ideeën en in de toekomst is te verwachten dat dit verder zal toenemen met de voortschrijdende technologische mogelijkheden. Forse minderheden geven al aan spullen te sharen en verwachten dat ruilhandel zal opkomen, naast de handel met behulp van geld.

2. Voorkeuren verbreden zich in tijden van schaarste in de richting van het immateriële

Een meerderheid van de bevolking verwacht een lager welvaartsniveau in de komende jaren. Mensen stellen zich in op (de noodzaak van) een soberder leven en zijn minder eenzijdig gericht op consumeren. Nederlanders worden steeds meer weloverwogen in de keuzes die zij maken. Dat betekent selectiever uit eten gaan, op vakantie gaan en shoppen, naast de activiteiten zoals die men juist in de komende tijd verwacht meer te gaan doen, zoals wandelen, fietsen en internetten. Dit sluit ten dele aan bij de behoefte aan een sterkere focus op immateriële waarden en de menselijke maat. Tegelijkertijd leidt een afnemend welvaartsniveau voor een steeds groter wordende groep tot armoede en gebrekkige levensomstandigheden.

3. Mensen stellen zich in om meer zelf te doen; nieuw realisme is in opkomst

Het aantal Nederlanders dat vindt dat burgers meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen en minder een beroep moeten doen op de overheid is gestegen in de afgelopen jaren en de groep tegenstanders van meer eigen verantwoordelijkheid is fors gekrompen. De achterliggende motieven zijn divers en lopen uiteen van idealistisch (we willen en kunnen ten dele meer zelf doen, al dan niet met anderen) tot pragmatisch (betaalbaarheid overheid, te veel misbruik van voorzieningen).

4. Grote voorkeur voor netwerkorganisatie boven hiërarchische structuren

Er zijn aanzienlijke groepen die een duidelijke voorkeur uitspreken voor een andere manier van organiseren, waarbij burgers zelf veel meer samen kunnen organiseren en doen en niet afhankelijk zijn van bureaucratische en dure organisaties en systemen. Dit is onder meer zichtbaar op het gebied van onderwijs, ouderen- en thuiszorg, energievoorziening, bankieren en in de zeggenschap over buurt en werk. Op al deze terreinen is sprake van grotere groep die een coöperatieve oplossing prefereert boven de bestaande organisatievorm. Deze voorkeuren bij de bevolking wijzen op mogelijkheden voor maatschappelijke vernieuwing in een tijd waarin veel bestaande structuren onder druk staan vanwege de betaalbaarheid en een mondige en kritische opstelling van burgers.

In de samenleving is een duidelijk verlangen naar de menselijke maat zichtbaar. Het adagium groot-groter-grootst, dat opgang deed in de jaren negentig en lange tijd gemeengoed was, verliest terrein. Deze trend was breed zichtbaar: in de bancaire sector, in het vastgoed, bij grote commerciële dienstverleners, maar ook in de zorg, in het onderwijs en bij woningbouwcorporaties. Veel van deze organisaties zijn steeds verder af komen te staan van de burger en de consument en dit heeft het vertrouwen bij de bevolking sterk ondermijnd.

Crisis is versnelde verandering, en het is van belang om de juiste koers in te zetten als je de verantwoordelijkheid draagt voor een bedrijf, organisatie of een publieke functie bekleedt. Mensen die het in het bankwezen, bij grote bedrijven en in de politiek voor het zeggen hebben worden door de bevolking echter sterk gewantrouwd. Beroepsgroepen die zich juist verdiepen in de praktijk van alledag en de menselijke maat (zoals leraren en artsen) genieten beduidend meer vertrouwen van de bevolking. Voor bestuurders betekent dit dat er een hoog niveau van *social intelligence* vereist is om te kunnen werken aan herstel van vertrouwen en in crisistijd de juiste koers te kunnen varen. Het gaat in de komende tijd om een goed afgestelde antenne voor drijfveren en trends onder de oppervlakte en in bevolkingssegmenten, en het is de kunst om hierop effectief in te spelen. De netwerk- en internetsamenleving is een feit en vormen van bestuur en besluitvorming die daar niet bij aansluiten staan steeds meer onder druk. Dit vergt een andere opstelling van bestuurders als het gaat om het aansluiten bij behoeften en trends die in de bevolking zichtbaar zijn. Om het verschil te kunnen maken is het voor hen noodzakelijk om het eigen repertoire van bestuursstijlen te verbreden en nadrukkelijk ook de netwerk- en verbinderstijl te hanteren naast de meer directieve en gangbare stijlen van hiërarchisch en proceduregericht leiderschap.

In de samenleving neemt het besef toe dat de crisis alleen voorbij zal gaan met aanpassing van de bestaande manieren van leven en besturen. Bestuurders dienen er rekening mee te houden dat in de komende jaren de in deze verkenning geschetste ontwikkelingen bovenstromen kunnen gaan worden, mede onder invloed van (of dankzij) technologische, economische en sociale trends. De kunst om met de stroom mee te gaan, nieuwe ontwikkelingen aan te grijpen en te innoveren kan het verschil gaan maken in het bedwingen van de crisis door een effectief samenspel tussen bestuur en bevolking.

Inleiding en opzet verkenning

Deze verkenning start met de kijk van de bevolking op actuele economische ontwikkelingen. Vervolgens wordt ingegaan op de beleving van de tijdgeest en de basiswaarden van Nederlanders. Het stuk gaat verder met onderzoeksuitkomsten die een ander perspectief op de crisis bieden. De verkenning sluit af met enkele implicaties van de bevindingen voor bestuurders en voor de bestuursstijlen die zij hanteren bij het in banen leiden van ontwikkelingen in de samenleving en in organisaties.

Samenleving in de greep van crisis

Nederlanders stellen zich in op andere tijden. De zorgen komen dichterbij en de crisis is het persoonlijke leven binnengedrongen: mensen hebben minder te besteden, kampen met stijgende kosten, verliezen hun baan of raken hun huis niet kwijt. Steeds *minder* mensen geven aan dat de crisis hen niet raakt, dit aantal is gedaald van 25% in 2011 naar 18% in 2012 en steeds meer mensen kennen anderen die zijn ontslagen vanwege de economische situatie (25% in 2011, 37% in 2012). 13% van de Nederlanders zegt bij de vraag naar wat men zelf merkt van de crisis zijn rekeningen niet meer te kunnen betalen. Ook de verwachte persoonlijke gevolgen zijn aanzienlijk. 79% geeft aan te verwachten dat alles duurder wordt, 34% geeft aan dat het huis minder waard wordt, 31% geeft aan dat het pensioen op het spel staat en 28% zegt dat het eigen spaargeld minder waard wordt. Een aanzienlijke minderheid van 14% geeft aan dat de eigen baan op het spel staat.

Ook de mentale impact van de crisis is fors. Er is sprake van groeiende gevoelens van machteloosheid (29% in 2009 en 54% in 2012) en bezorgdheid (37% in 2009 en 61% in 2012) bij de economische situatie. Angstgevoelens nemen toe (10% in 2009, 24% in 2012) en steeds meer mensen liggen wakker van de effecten van de crisis (7% in 2009 en 13% in 2012). Kortom, de crisis hakt er steeds meer in bij de bevolking en eist ook mentaal zijn tol. Dit geldt in ieder geval voor 1 op de 8 Nederlanders (de 13% die wakker ligt van de crisis, de 14% die zegt dat de baan op het spel staat en de 13% die zegt zijn rekeningen niet te kunnen betalen).

Lager welvaartsniveau verwacht, gering vertrouwen in markteconomie

Het geloof in een betere toekomst staat danig onder druk. Het vertrouwen dat het in de komende jaren beter zal gaan met de samenleving loopt terug. Uitgedrukt een rapportcijfer loopt het terug van een 4,6 in 2009 tot een 4,2 in 2012. 60% van de Nederlanders verwacht dat Nederland in de toekomst een lager welvaartsniveau zal hebben (slechts 11% is het met deze stelling oneens). Bijna de helft (47%) van de Nederlanders heeft door de economische ontwikkelingen minder vertrouwen gekregen in het kapitalisme (de markteconomie) als systeem. Slechts een minderheid van 15% heeft nog steeds vertrouwen in de markteconomie als systeem. De overige respondenten antwoordden "weet niet/geen mening" (11%) of "niet eens, niet oneens (27%). Uit de cijfers blijkt dat het vertrouwen in het economische systeem waarin we leven slechts zeer beperkt aanwezig is en voor een grote groep fundamenteel onder druk staat.

Crisis gevolg van eenzijdige focus op groei, hebzucht bankiers en gebrekkig toezicht

Nederlanders zijn het in ruime meerderheid (78%) eens met de stelling dat de economische tegenslag gebreken in ons financiële systeem duidelijk zichtbaar maakt. Dit is een breed gedeelde

opvatting, aangezien slechts 7% het met deze stelling oneens is. De oorzaken van de crisis liggen volgens de bevolking met name bij het gedrag van bankiers en een gebrek aan toezicht door de overheid. 65% van de bevolking ziet de financiële crisis als het gevolg van hebzucht van bankiers die de zich verrijkt hebben met hoge salarissen en bonussen (slechts 6% is het hiermee oneens) en 62% ziet de crisis als het gevolg van slecht overheidsbeleid: een gebrek aan toezicht op het handelen van banken (ook hier is 6% het mee oneens). In bredere zin ziet ruim de helft (56%) van de Nederlanders de kredietcrisis en de Europese schulden crisis vooral als gevolg van een manier van samenleven die te eenzijdig gericht is op groei van welvaart en inkomen. Ook hiermee is slechts een minderheid van 8% het oneens.

Crisis noodzaakt tot aanpassing manier van leven en besturen

Nederlanders beseffen steeds meer dat de huidige crisis oproept tot verandering. Slechts 8% denkt dat de crisis voorbijgaat zonder aanpassingen in de huidige manier van leven en besturen. 62% is het hiermee oneens en denkt dat er wel degelijk aanpassingen nodig zijn. Een jaar geleden was 49% het hiermee oneens en dacht 14% dat de crisis zonder aanpassingen voorbij zou gaan. De ontwikkelingsrichting wordt steeds duidelijker: de crisis zal volgens een groeiende meerderheid van de bevolking niet voorbij gaan zonder aanpassing van het maatschappelijke bestel.

Helft Nederlanders: politici hebben onvoldoende visie op samenleving na de schulden crisis

Hoe kijkt men naar de rol die politici spelen? Slechts 19% van de Nederlanders is van mening dat politici voldoende visie hebben op hoe de samenleving eruit zou moeten zien na de huidige schulden crisis. De helft (48%) denkt van niet. In 2011 vond 14% dat politici voldoende visie hebben op de samenleving na de schulden crisis, dus het percentage is wel iets gestegen, maar nog steeds is de groep die vindt dat politici onvoldoende visie tonen op de samenleving na de schulden crisis veel groter.

Crisis vooral economisch van aard, maar betreft ook omgangsvormen, bestuur en organisatie

Uit het resultaten blijkt dat de crisis volgens Nederlanders in de eerste plaats economisch van aard is, maar dat er meerdere factoren spelen bij hoe men aankijkt tegen de huidige ontwikkelingen. Volgens 84% verkeren we in een crisis op het gebied van economie/financiën, volgens 51% in een crisis op het gebied van omgangsvormen/moraal en volgens 49% in een crisis van bestuur/organisatie van de samenleving. Nederlanders duiden de crisis eerder economisch, sociaal en organisatorisch dan dat zij de crisis benoemen in ecologische termen; volgens 30% is er sprake van een crisis van ecologie/duurzaamheid.

Alleen uit de crisis door aanpak van economie, bestuur en omgangsvormen

Hoe kan een halt worden geroepen aan de economische mailaise? We komen volgens de bevolking vooral uit de crisis door te werken aan een betere economie (65%), een beter bestuur (48%), betere omgangsvormen (43%) en meer duurzaamheid (38%). Opvallend is dat werken aan de economie in verhouding lager scoort dan in de vorige alinea, al blijft dit de lijst aanvoeren. Andersom scoort werken aan meer duurzaamheid weer hoger dan bij de duiding van wat voor crisis het betreft: duurzaamheid wordt eerder gezien als oplossing dan als probleem. Meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en initiatief (33%) en meer regels en handhaving (23%) scoren lager als oplossingsrichtingen om uit de crisis te komen.

Tijdgeest ervaren als egoïstisch: een groot verlangen naar saamhorigheid en kwaliteit van leven

Hoe kan het mentale klimaat waarin we leven worden gekenschetst? De tijdgeest wordt door een aanzienlijke meerderheid van de bevolking ervaren als gejaagd, egoïstisch, agressief, bureaucratisch, individualistisch, respectloos, ingewikkeld, technologisch en uit balans (meer dan 70% geeft de tijd waarin we leven deze kwalificaties). Daarentegen verlangt de meerderheid van de bevolking naar een tijd en wereld die kan worden beschreven als gezond, veilig, sociaal, liefdevol, zorgzaam (deze kwalificaties worden aangegeven door meer dan 60% van de Nederlanders). Kortom, men ziet vooral assertiviteit en ik-gerichtheid en verlangt naar saamhorigheid en een zorgzame wereld. Nederlanders willen vooral deel uitmaken van een samenleving die aandacht heeft voor de kwaliteit van leven en betrokkenheid bij elkaar. Op zich is dit niet nieuw, er is altijd behoefte aan een betere wereld waarin mensen gelukkig zijn en waar vrede heerst. Toch is er sprake van een ontwikkeling. Uit onderzoek naar de ervaren werkelijkheid en het wensbeeld van de Nederlandse samenleving in 2010 en 2012 blijkt dat de mismatch tussen wat men belangrijk vindt en wat men ervaart is gegroeid. Het ideaalbeeld is behoorlijk constant, maar de ervaren realiteit komt daar steeds verder vanaf te staan. Mensen zien in vergelijking met eerder onderzoek steeds meer verharding, individualisme en prestatiegerichtheid, ten koste van kwaliteit van leven en solidariteit.

Relativering van materieel succes. Gezondheid en de "nabije ander" gaan boven alles

Wat koesteren Nederlanders ten diepste? Wanneer aan Nederlanders wordt gevraagd wat hun belangrijkste bezit is, dan blijkt dat 51% kiest voor "mijn gezin/partner", gevolgd door "mijn gezondheid" (27%), "mijn verstand/geestelijk vermogen" (12%), "mijn geloof" (5%) en "mijn vrienden" (eveneens 5%). Afgerond 0% van de Nederlanders kiest "mijn financieel vermogen" als antwoord op de vraag naar het belangrijkste bezit. Dezelfde relativering van materiële zaken komt ook naar voren wanneer wordt gevraagd naar de persoonlijke top 3 van waarden die men van belang vindt. Daarin komen gezondheid (87%), sociale contacten (gezin, vrienden) (77%) en plezier (56%) als meest cruciaal naar voren, gevolgd door persoonlijke ontwikkeling (24%). Een minderheid van 20% kiest bij deze vraag voor financieel succes (waarbij dient te worden aangetekend dat het voor 13% op de derde plaats komt *na* andere waarden, voor 5% op de tweede plaats en voor 2% van de Nederlanders op de eerste plaats in de persoonlijke top 3). Uiteindelijk is materieel succes slechts voor een minderheid een belangrijke drijfveer in het leven en voeren immateriële waarden de boventoon. Dit is in lijn met twee eerdere Motivaction-onderzoeken. Uit onderzoek naar leefstijlen en zingeving in samenwerking met de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid blijkt dat de "nabije ander" de belangrijkste bron van zingeving is voor Nederlanders. Ook blijkt uit onderzoek naar de bepalende factoren voor geluk dat een duurzame relatie en verbondenheid met anderen het meest verklarend is voor de tevredenheid met het leven. Immateriële waarden zijn van cruciaal belang voor mensen en worden uiteindelijk geplaatst boven welvaart en materieel succes. Dit is mede de verklaring waarom het geluksniveau in Nederland niet is gestegen na decennia van toenemende welvaart.

Hier past echter ook een relativering. De bovenstaande bevindingen zijn niet nieuw en van alle tijden en ook sociale wenselijkheid speelt een rol. We leven ten tijde van een economische crisis, die er mentaal flink inhakt bij de bevolking. Uit het onderzoek naar de bepalende factoren voor geluk bleek dat mensen die werkloos zijn beduidend minder gelukkig zijn dan mensen die actief participeren in werk. Ook mensen die te maken hebben met een achteruitgang van inkomen zijn eerder ontevreden

met het leven. Deze tijden van toenemende werkloosheid en van inkomensachteruitgang gaan ten koste van veel levensvreugde.

Een nieuw paradigma in aantocht?

Uit de eerdere paragrafen bleek dat veel Nederlanders voor de oplossing voor de crisis verder kijken dan alleen de economische invalshoek. De crisis is ten dele een "selffulfilling prophesy". Doordat mensen zien en horen dat het slecht gaat met de economie en er sprake is van een crisis, gaan mensen en instellingen zich daar ook naar gedragen (het oppotten van geld, aandelen verkopen, minder leningen, de overheid die banken te hulp moet schieten). Dit is in lijn met het bekende Thomas-theorema uit de sociologie, dat stelt dat als mensen situaties als werkelijk definiëren, deze ook werkelijk zijn in hun consequenties. Uit het onderzoek blijkt dat 55% van de bevolking het eens is met de stelling dat hoe je de werkelijkheid ziet en ervaart ook bepaalt wat er met je gebeurt. Met deze stelling is slechts 1 op de 10 Nederlanders (11%) het oneens. Economie is een sociale wetenschap, die wordt bepaald door overtuigingen, verwachtingen en gedragingen van mensen. Definities van de situatie en frames zijn hierbij van groot belang. Een dergelijke dynamiek heeft ervoor gezorgd dat de crisis zich heeft verspreid, maar dezelfde inzichten kunnen op de langere termijn ook bijdragen aan een weg uit de crisis en een mogelijk vertrouwensherstel.

Hoe de situatie (collectief) wordt gedefinieerd en welke uitwegen worden gezien en uitgedragen is van belang voor het verloop van een crisis door de tijd heen. Dat innovatie steeds vaker wordt genoemd als de belangrijkste weg uit de crisis sluit hierbij aan: soms is het nodig om van paradigma te veranderen om weer verder te kunnen op een toekomstgerichte manier, waarbij het oude wordt afgeschud en er ruimte komt voor nieuwe manieren van kijken, leven, organiseren en besturen. Dit sluit ook aan bij de levensvisie van veel mensen. De helft van de Nederlanders (51%) denkt dat mensen op aarde zijn om te leren en te ontwikkelen. Slechts een minderheid van 14% is het met deze stelling oneens. Een ontwikkelingsperspectief, of het nu biologisch, levensbeschouwelijk of meer praktisch wordt ingestoken, stelt de actuele crisis in een ander daglicht en biedt ruimte voor een nieuwe manier van kijken. Processen verlopen in crisistijd vaak grillig en schoksgewijs en doorgaans kun je hierop als wordt teruggekeken meer zicht krijgen dan wanneer je er middenin zit.

Uit het onderzoek komen ontwikkelingen naar voren die mogelijk kunnen gaan zorgen voor nieuwe manieren van denken en vervolgens mogelijk ook veranderingen in het gedrag. Mensen stellen zich in op afnemende welvaart en een nieuwe situatie; de mens is ten slotte (naast een gewoontedier dat zaken graag wil houden zoals ze zijn) het meest adaptieve wezen dat er is: in de geschiedenis van de mensheid is heel wat tegenslag doorstaan en toch heeft de samenleving zich steeds weer doorontwikkeld op nieuwe manieren.

In de komende alinea's beschrijven we vier factoren die mogelijk een vliegwiel functie kunnen hebben bij het vinden en creëren van alternatieve oplossingen en perspectieven. Nader onderzoek in de toekomst zal leren of er op basis van deze inzichten lijnen daadwerkelijk kunnen worden doorgetrokken naar een nieuw paradigma dat opkomt.

1. Toegang belangrijker dan bezit

Zoals eerder beschreven staat het geloof in de markteconomie als systeem sterk onder druk als gevolg van de crisis. Ook staat het vertrouwen in gevestigde instituties sterk ter discussie. Er is echter niet zomaar een ander systeem voorhanden, ook al is het verlangen naar een andere manier van leven en de hoop op verandering nog zo sterk aanwezig. Een interessante bevinding in dit licht is dat het kunnen *gebruiken* van spullen voor de bevolking uiteindelijk belangrijker blijkt te zijn dan het daadwerkelijk *bezitten* van spullen. 6 op de 10 Nederlanders (59%) zeggen spullen niet te hoeven hebben als ze deze op een andere manier toch zouden kunnen gebruiken. Slechts 9% is het oneens met deze stelling. Dit laat zien dat toegang belangrijker is dan eigendom, zeker in een tijd waarin de koopkracht achteruitgaat en mensen minder middelen ter beschikking hebben en krijgen om consumptiegoederen en diensten in te kopen. Dit is een interessant gegeven omdat de hedendaagse technologie het toegankelijk maken van zaken voor een groter publiek veel gemakkelijker maakt. De technologie kan in potentie het "delen" terugbrengen, op een grotere schaal dan voorheen mogelijk was. Dit gebeurt al op grote schaal met foto's, muziek, filmpjes en dergelijke, en in de toekomst zullen de mogelijkheden van "sharen" veel verder gaan toenemen, al is het maar door de mogelijkheid die 3D printen in de toekomst zal gaan bieden om digitale ontwerpen van spullen te delen en lokaal uit te printen. Een bevinding die aansluit bij het 'sharen' is dat een op de drie Nederlanders (34%) denkt dat ruilhandel zal opkomen naast de handel met behulp van geld (22% is het met deze stelling oneens). 34% zegt regelmatig diensten met anderen te ruilen zonder dat daar geld aan te pas komt (37% is het hiermee oneens). Daarnaast ruilt 29% regelmatig spullen met anderen zonder dat daar geld aan te pas komt (44% is het hiermee oneens). Als 3 op de 10 Nederlanders aangeven spullen of diensten te ruilen betreft het geen kleine minderheid, zeker in combinatie met de bevinding dat bijna 6 op de 10 Nederlanders het kunnen gebruiken van spullen belangrijker vindt dan het daadwerkelijke bezitten ervan.

2. Voorkeuren verbreden zich in tijden van schaarste in de richting van het immateriële

In het onderzoek is ook gevraagd naar wat men verwacht meer en minder vaak te gaan doen in het komende jaar. Ook hier zijn de tekenen zichtbaar van een bevolking die zich instelt op veranderende tijden. 64% vindt dat Nederlanders verwend zijn geraakt door het hoge welvaartsniveau in de afgelopen jaren en eerder is al gemeld dat 60% een lager welvaartsniveau verwacht. In het onderzoek is een aantal activiteiten voorgelegd met de vraag of men deze vaker, even veel of minder vaak verwacht te gaan ondernemen in het komende jaar. De bevindingen zijn helder. Mensen geven aan minder vaak te zullen gaan shoppen, uit eten of met vakantie te gaan en minder te gaan doen aan cultuurbezoek. Aan de andere kant verwacht men juist meer te gaan fietsen, wandelen, internetten, lezen en op zoek te gaan naar koopjes. Mensen stellen zich in op (de noodzaak tot) een soberder leven en dit sluit aan bij de behoefte aan een sterkere focus op immateriële waarden en de menselijke maat. Naar verwachting zullen mensen meer weloverwogen worden in de keuzes die zij maken. Dat betekent meer selectief uit eten gaan, op vakantie gaan en shoppen, naast de activiteiten zoals die men juist verwacht meer te gaan doen. Tegelijkertijd leidt een afnemend welvaartsniveau voor een steeds groter wordende groep tot armoede en gebrekkige levensomstandigheden.

3. Mensen stellen zich in om meer zelf te doen; nieuw realisme in opkomst

De economische tegenslag gaat gepaard met een sterk verlangen naar optimisme. In 2010 bleek uit onderzoek dat een overgrote meerderheid van 93% wil dat de sfeer in de samenleving positiever wordt. Hierbij wordt zeker niet alleen gekeken naar de overheid. Mensen verwachten dat een omslag naar meer positiviteit vooral moet komen van burgers zelf (84%); politici scoren met 69% ook hoog, maar lager dan burgers. 43% van degenen die willen dat de sfeer positiever wordt zien daarin een rol voor zichzelf weggelegd, 30% ziet hierbij geen rol voor zichzelf en 27% weet het niet of heeft geen mening.

Er is sprake van een toenemende relativering van wat de overheid vermag en een toenemend besef dat het nemen van eigen verantwoordelijkheid belangrijker wordt. Het aantal Nederlanders dat vindt dat Nederland gebaat is bij een sterkere maatschappelijke invloed van de overheid daalt sinds 2009 trendmatig van 61% in 2009 naar 53% in 2011. Het aantal Nederlanders dat het eens is met kabinetsbeleid dat burgers meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen en minder een beroep moeten doen op de overheid is gestegen van 33% in 2004 naar 43% in 2012. De groep tegenstanders van meer eigen verantwoordelijkheid kromp in deze periode fors: van 54% naar 35%. Er lijkt sprake te zijn van een nieuw realisme in de samenleving. Het besef groeit dat burgers meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen en dit wordt steeds meer als vanzelfsprekend ervaren. De motieven voor meer zelfsturing zijn divers en lopen uiteen van idealistisch (we willen en kunnen meer zelf doen, al dan niet samen met anderen) tot pragmatisch (betaalbaarheid overheid, te veel misbruik van voorzieningen). Nu duidelijk wordt dat bezuinigingen grote groepen Nederlanders gaan raken is het de vraag hoe dit zich verder gaat ontwikkelen: nemen meer mensen verantwoordelijkheid om zaken zelf te regelen (ook buiten de bestaande kaders en instituties om, bijvoorbeeld met gebruik van nieuwe technologieën) of komt er een verzet op? Naar verwachting zal het een combinatie van beide zijn.

4. Grote voorkeur voor netwerkoplossingen boven bestaande organisatievormen

Slechts een minderheid denkt dat de crisis voorbij zal gaan zonder aanpassing van de manier van leven en besturen. Ruim de helft van de Nederlanders denkt dat hierin aanpassingen nodig zijn. Daarom zijn in een verkennend onderzoek op diverse terreinen alternatieve manieren van organiseren voorgelegd. Er zijn aanzienlijke groepen die een duidelijke voorkeur uitspreken voor een andere manier van organiseren van de samenleving, op het gebied van onderwijs, ouderen- en thuiszorg, energievoorziening, bankieren en zeggenschap over de buurt, over werk, waarbij burgers zelf veel meer samen kunnen doen en organiseren en niet afhankelijk zijn van bureaucratische en dure organisaties en systemen. Op al deze terreinen is sprake van een meerderheid van rond de 50% of hoger die de "netwerk"-oplossing prefereert boven veelal hiërarchische en bureaucratische organisatievormen, die steeds door rond 1/3 of minder worden geprefereerd. Om enkele voorbeelden te noemen: 67% van de Nederlanders spreekt een voorkeur uit voor een bank die in handen is van kredietnemers en spaarders zelf, versus 12% die de voorkeur heeft voor een bank die in handen is van aandeelhouders. Ook op het gebied van energie is dit patroon zichtbaar. 53% heeft een voorkeur voor een collectief waarbij energieconsumenten samen energie inkopen en produceren, versus 30% voor een regulier energiebedrijf waar je individueel een contract kunt afsluiten. Ook op het gebied van thuiszorg en woonvormen voor ouderen is de voorkeur voor meer zeggenschap zichtbaar. 50% heeft de voorkeur voor een thuiszorgorganisatie waar de thuiszorgers

het zelf voor het zeggen hebben, versus 35% voor een thuiszorgorganisatie die wordt geleid door professionele bestuurders. 69% van de Nederlanders heeft een voorkeur voor een woonvorm waarbij ouderen voor elkaar zorgen en waar nodig zorg inkopen, versus 19% voor een woonvorm waarbij ouderen alle zorg inkopen. Als laatste voorbeeld, gerelateerd aan wonen en de buurt: 63% heeft de voorkeur voor een wijk waarin bewoners zelf bepalen hoe de wijk wordt ingericht, versus 23% voor een wijk waarin een gemeentebestuur bepaalt hoe de wijk wordt ingericht. Dergelijke voorkeuren van de bevolking wijzen de weg naar maatschappelijke vernieuwingsmogelijkheden, mede in het licht van het gegeven dat slechts een kleine minderheid van mening is dat politici voldoende visie hebben op de samenleving van na de schuldencrisis. Uiteraard blijft het de vraag of men, als puntje bij paaltje komt, het juiste initiatief treft en echt met anderen tot een vergelijk komt en daadwerkelijk kiest voor de coöperatieve vormen. In de praktijk zijn er geslaagde en minder geslaagde voorbeelden zichtbaar van dergelijke initiatieven. Gezien de maatschappelijke situatie zijn de preferenties die blijken uit het onderzoek in ieder geval de moeite waard om serieus genomen te worden. Deels zijn de bestaande structuren niet meer betaalbaar of houdbaar en deels worden zij ook niet meer als zodanig geaccepteerd door mondige en kritische burgers. Voor zover men zelf ook nog zeggenschap heeft (zoals bijvoorbeeld bij het inkopen van energie, hoe men werkt of de thuiszorg wordt geregeld, is de omslag reeds zichtbaar in de samenleving). Op gebieden waar mensen nog meer afhankelijk zijn van gevestigde structuren (zoals in de ouderenzorg of in het bankwezen) is de omslag nog minder zichtbaar, maar komt de behoefte op die terreinen juist explicieter uit het onderzoek naar voren: maar weinig mensen kiezen voor de bestaande oplossing als beste optie. Technologische mogelijkheden spelen in de geschiedenis een cruciale rol bij maatschappelijke verandering (denk aan de industriële revolutie en op dit moment de internetrevolutie). Veranderingen gaan sneller naarmate deze aansluiten bij de behoeften en voorkeuren van mensen. Technologie speelt inmiddels op al de onderzochte terreinen een niet weg te denken rol (bijvoorbeeld in het nieuwe werken, het collectief inkopen van energie, het contact tussen ouderen en kinderen, crowdfunding, internetbankieren, contact tussen buurtgenoten, etcetera). Internet faciliteert het ontstaan van sociale netwerken op een natuurlijke wijze én sluit op die manier aan bij de behoefte aan contact en de menselijke maat.

Groot-groter-grootst heeft afgedaan; behoefte aan een nieuw en motiverend paradigma

Alle vier in de vorige paragraaf genoemde factoren zijn tekenen van hoe mensen deze tijd beleven, hun verlangens, voorkeuren en verwachtingen. In de samenleving is een duidelijk verlangen naar de menselijke maat zichtbaar. Het adagium groot-groter-grootst, dat opgang deed in de jaren negentig en lange tijd gemeengoed was heeft afgedaan. Deze trend was breed in de samenleving zichtbaar: in de bancaire sector, bij grote commerciële dienstverleners, maar ook in de zorg, in het onderwijs en bij woningbouwcorporaties. Deze trend en tijdgeest van weleer heeft het vertrouwen in de publieke sector en de economie ondermijnd, en ook de bancaire en commerciële sector zeker geen goed gedaan. Mensen beseffen dat dit niet langer door kan gaan, stellen zich in op veranderende tijden en hopen op perspectief en verbetering.

Gering vertrouwen in bestuurders

Wat zijn de implicaties van bovenstaande ontwikkelingen voor het bestuur, zowel in de publieke als in de commerciële sector? De crisis vergt veel van bestuurders. Crisis is versnelde verandering, en het is van belang om de juiste koers in te zetten. Het is bekend dat het vertrouwen in bestuurders gering

is en sterk onder druk staat. Hier past echter een nadere verdieping, zodat ook richtingen van mogelijk vertrouwensherstel naar voren komen. Wie vormen bakens van vertrouwen voor Nederlanders, naast de eigen kleine kring van nabije anderen (vrienden, familie, geliefden)? In 2011 is het vertrouwen in diverse beroepsgroepen onderzocht. Hierin zijn grote verschillen zichtbaar. Er is gevraagd in hoeverre men er 'in het algemeen' op vertrouwt dat mensen uit verschillende beroepsgroepen de waarheid spreken. Een overgrote meerderheid blijkt een zeer groot vertrouwen te hebben in beroepen als arts (85%), onderwijzer (84%), rechters (75%) en wetenschappers (72%). Veel minder vertrouwen is er in directeuren van grote bedrijven (18%), bankdirecteuren (14%), politici (13%) en reclamemakers (8%). Uit de verschillen in het vertrouwen blijkt dat mensen die het in het bankwezen, bij grote bedrijven en in de politiek voor het zeggen hebben onder de bevolking sterk worden gewantwoord. Daarentegen zijn er diverse andere beroepsgroepen die wel veel vertrouwen genieten. Opvallend is dat beroepsgroepen die zich juist verdiepen in het persoonlijke, de praktijk van alledag en de menselijke maat (artsen, leraren, rechters) meer vertrouwen genieten dan beroepsgroepen die vaak verder afstaan van de beleevingswereld en persoonlijke situatie en omstandigheden van burgers. Wat valt hieruit te leren? Het actuele, lage niveau van vertrouwen in bestuurders draagt zeker niet bij aan de oplossing van de crisis, sterker nog, het staat vertrouwensherstel danig in de weg en dat is een groot probleem. Daarbij komt dat de voorkeur van de bevolking voor netwerkoplossingen en het burgers de gelegenheid bieden om meer eigen verantwoordelijkheid te nemen van bestuurders een grote omslag vergen in de manier van denken en besturen. Er ligt voor hen naast de actuele bezuinigingsopgave een grote uitdaging in het mogelijk maken en faciliteren van nieuwe organisatievormen die aansluiten bij de netwerksamenleving en behoeften en voorkeuren in de bevolking.

Social intelligence vereist van bestuurders

De netwerk- en internetsamenleving is een feit en vormen van bestuur en besluitvorming die daar niet bij aansluiten staan steeds meer onder druk. Voor bestuurders betekent dit dat er een hoog niveau van *social intelligence* vereist is. Het gaat om een goed afgestelde antenne voor drijfveren en trends onder de oppervlakte en in bevolkingssegmenten, en de kunst om hierop effectief in te spelen. De overheid alleen kan de samenleving niet veranderen, maar kan verandering wel een handje helpen door te faciliteren en waar nodig bij te sturen. Het is mogelijk om, gesteund door de technologische mogelijkheden, economische en sociale innovatie uit de crisis te komen. Denken dat de oude situatie kan worden hersteld en tegen de stroom in sturen kost veel energie en frustratie en is vaak niet reëel. Ook bij de bevolking is het besef aanwezig dat de crisis alleen voorbij zal gaan met aanpassing van de bestaande manieren van leven en besturen. De kans is aanwezig dat onderstromen bovenstromen worden, mede onder invloed van (of dankzij) technologische, economische en sociale ontwikkelingen. Diverse nieuwe initiatieven uit de netwerksamenleving sluiten aan bij kabinetsdoelstellingen als een lagere afhankelijkheid van collectieve voorzieningen, innovatie en kostenbesparing. De kunst om met de stroom mee te gaan, nieuwe ontwikkelingen aan te grijpen en te innoveren kan het verschil gaan maken in het bedwingen van de crisis door een effectief samenspel tussen bestuur en bevolking.

Verbreding bestuursstijl biedt ruimte voor vernieuwing

Om als bestuurder het verschil te kunnen maken in de komende tijd is het van belang om het eigen repertoire van bestuursstijlen te verbreden en nadrukkelijk ook de netwerk- en verbinderstijl te

hanteren naast de meer directieve en gangbare stijlen van hiërarchisch en proceduregericht leiderschap. Relationele aspecten spelen bij deze verbreding een hoofdrol. Gangbare bestuursstijlen in onder meer de publieke en bancaire sector zijn sterk hiërarchisch, rationeel en proceduregericht, terwijl er in de bevolking tevens een sterke behoefte is aan een meer verbindend, netwerkend en agenderend leiderschap. Het is bijvoorbeeld voor het kabinet niet alleen van belang om een functionele relatie te hebben tot het parlement, maar ook met doelgroepen in de samenleving als geheel, zoals recent nog is gebleken bij de start van het kabinet. Voor bankiers is het in deze tijd van eminent belang om oog te houden voor de maatschappelijke functie van banken om draagvlak bij het publiek voor het financiële systeem in de toekomst te waarborgen. Ook hiervoor is het verbreden en actualiseren van het repertoire van de in de sector gangbare bestuursstijlen essentieel. Voor wie in deze turbulente tijd als bestuurder verantwoordelijkheid draagt, zoals bankdirecteuren en politici, lijken vakmanschap, persoonlijke integriteit, zelfrelativering, aandacht voor het persoonlijke, het nemen van verantwoordelijkheid voor zware besluiten én het aansluiten bij motiverende initiatieven en innovaties uit de samenleving de enige duurzame weg tot vertrouwensherstel.

Over de auteurs

Prof. Dr. Herman Wijffels (1942) is een Nederlandse econoom. Tijdens zijn loopbaan bekleedde hij diverse vooraanstaande functies waaronder voorzitter van de hoofddirectie van Rabobank Nederland, voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER) en Nederlandse bewindvoerder bij de Wereldbank in Washington. Daarnaast legde hij als informateur de basis voor het Kabinet Balkenende IV. Momenteel is hij co-voorzitter van Worldconnectors en hoogleraar 'duurzaamheid en maatschappelijke verandering' aan de Universiteit Utrecht en verbonden aan het Utrecht Sustainability Institute.

Drs. Martijn Lampert (1973) is Research Director bij Motivaction. Hij studeerde in 1997 cum laude af op onderzoek naar levensstijlen en maatschappelijke verandering aan de Universiteit van Tilburg. Sinds 1998 is hij werkzaam bij onderzoeksbureau Motivaction, waar hij diverse functies bekleedde. Hij heeft het Mentality onderzoeksprogramma naar waarden en leefstijlen opgezet, doet onderzoek naar trends en is verantwoordelijk voor innovatie. Op 6 juni 2012 werd hij door een vakjury van de MOAwards uitgeroepen tot 'Bureauonderzoeker van het jaar'.

Bronnen:

Motivaction onderzoeken juli, oktober en november 2012

Motivaction/SFL onderzoek november 2011:

<http://sustainablefinancelab.nl/2011/11/25/presentatie-motivaction/>

Motivaction onderzoek maart 2011: <http://www.motivaction.nl/geluk>

Motivaction/IEDP onderzoek juni 2010: <http://www.motivaction.nl/sites/default/files/Motivaction-peilingen%20sfeer%20in%20samenleving.pdf>

Motivaction onderzoek oktober 2009 : <http://www.motivaction.nl/content/bijdrage-aan-continue-onderzoek-burgerperspectieven-scp-zorgen-komen-dichterbij-bakens-van-ve> in: Crisis in aantocht?

Verdiepingsonderzoek Continue onderzoek burgerperspectieven, SCP

Motivaction/WRR 2006: Leefstijlen en zingeving (artikel in WRR bundel Geloven in het publieke domein)

Bijlage: Onderliggende dialectiek in de samenleving: trend en tegentrend

De hierboven beschreven opinies en trends doen zich vanzelfsprekend niet in elke groep in de samenleving in dezelfde mate voor. Er is sprake van een onderliggende dynamiek met grote verschillen tussen voor- en tegenstanders, van een pioniersmentaliteit en van behoudzucht, van angst en van vertrouwen. Hierin zijn diverse scheidslijnen te onderscheiden en voor het bestek van dit stuk gaat het te ver om deze uitputtend te beschrijven. Daarom wordt volstaan met enkele voorbeelden. In het onderzoek onderscheidt Motivaction diverse mentaliteitsgroepen (zie www.motivaction.nl/mentality), naast de gebruikelijke socio-demografische groepen. Bijvoorbeeld wordt duidelijk in de cijfers dat de milieus "kosmopolieten" en "postmaterialisten" het meest vooroplopen in het ruilen van diensten zonder dat daar geld aan te pas komt. Ook zijn deze groepen vaker van mening dat beschikbaarheid belangrijker is dan bezit, terwijl de groep nieuwe conservatieven het minst heeft met het ruilen en delen van spullen en eerder onderdeel is van het "groot-groter-grootst"-paradigma en nog het meest vertrouwen heeft in de markteconomie (al heeft bij hen ook 40% minder vertrouwen gekregen in de markteconomie als systeem). Kortom, voor deze groep is het *hebben* van dingen vaker van belang, terwijl onder de beide andere groepen het *delen* van spullen relatief vaker voorkomt.

Wanneer naar leeftijd wordt gekeken, dan blijkt dat jongeren spullen liever bezitten. De huidige generatie jongeren is grotendeels opgevoed in een cultuur van welvaart en consumeren en heeft (nog?) weinig voeling met andere manieren van omgaan met spullen, in tegenstelling tot de oudere generaties, die meer openstaan voor alternatieven zoals ruilen en het delen van spullen. Zeker als wordt gekeken naar de protestgeneratie en de oudere generaties wordt duidelijk dat zij mede zijn gevormd door een andere tijdgeest (bijvoorbeeld ideeën uit de hippietijd of uit de karige oorlogsjaren). Uiteraard zijn er binnen de huidige generatie jongeren ook weer groepen te onderscheiden, maar als je naar de generatie kijkt dan domineert een meer consumptiegedreven profiel. Daarentegen is het delen van kennis, filmpjes, activiteiten en ideeën via het internet gemeengoed onder jongeren, dus ook hier past een genuanceerd beeld.

Een andere opvallende scheidslijn in het denken tussen jong en oud is zichtbaar bij de perceptie van de werkelijkheid. Ook dit zal ongetwijfeld te maken hebben met de tijdgeest waarin je opgroeit. Bijna 2 op de 3 jongeren onderschrijven de stelling dat hoe je de werkelijkheid ziet en ervaart bepaalt wat er met je gebeurt. Dit is een groot verschil met het (gemiddeld veel oudere) mentaliteitsmilieu traditionele burgerij, waar slechts 1 op de 3 deze overtuiging aanhangt. De positieve psychologie, een permissieve opvoeding, ouders die hun kinderen op een voetstuk plaatsen, de wereld van gaming, sociale netwerken en de prestatiesamenleving laten duidelijk hun sporen na in een can-do mentaliteit. Uit ander onderzoek (de grenzeloze generatie) bleek reeds dat onder jongeren de groep zelfredzamen in opmars is en de groep plichtsgetrouwen (die juist onder ouderen dominant is) slechts minimaal vertegenwoordigd is. Deze verschillen in houding staan ook voor een andere omgang met de economische crisis; uit het onderzoek blijkt dat jongeren zich hier ook weinig zorgen over maken en veel vertrouwen hebben in hun eigen leiderschap. Het idee dat je de werkelijkheid kunt beïnvloeden door middel van gedachten en emoties is tevens sterk aanwezig bij de mentaliteitsmilieus kosmopolieten en opwaarts mobielen, als ook bij hoger opgeleiden. Deze laatste

groep heeft sowieso een sterker besef van het eigen kunnen, dat mede is gegrond in de educatie en opvoeding die deze groep heeft genoten. Mentale weerbaarheid en creativiteit is een groot goed in tijden van crisis. Mogelijk kan daarmee ook de brug worden geslagen naar groepen die het hoofd eerder laten hangen en het wiel niet zo makkelijk opnieuw kunnen uitvinden om gemotiveerd verder te kunnen. Voor een goed begrip van oplossingsrichtingen en effecten is het van belang om de focus op het bekende en sombere economische verhaal te verbreden en te verdiepen door in te zoomen op drijfveren, capaciteiten en verwachtingen van mensen en daarbij aan te sluiten, zodat drijfveren niet *tegen* maar *voor* je kunnen gaan werken. Langs die weg komen ongeziene mogelijkheden en combinaties naar voren. Dit geldt niet alleen voor bestuurders in crisistijd, maar ook voor leidinggevenden, onderwijzers, opvoeders en ondernemers in alle geledingen van de samenleving en organisaties.