

De intensieve menshouderij

Deel 1: over het uitmelken van mensen

Jaap Peters

Toen de heer Kist, voorzitter van de Raad van Bestuur van ING, een paar maanden geleden bij de presentatie van de kwartaalcijfers zei dat de bestaande ING-klanten verder 'uitgemolken' moesten worden, gaf hij een prachtige voorzet voor deze mini-reeks. Dat de topman het streven van ING zo formuleerde was natuurlijk onhandig - ga maar eens aan je klanten uitleggen dat je ze wilt uitmelken - maar wel eerlijk. En laten we eerlijk zijn, lijken moderne bedrijven en overheden niet steeds meer op intensieve menshouderijen?

- Hoe efficiënter, hoe gevoeliger voor storingen
- Uitmelken, wegwerpen of desnoods jezelf preventief ruimen
- Intensieve menshouderijen handelen op basis van spreadsheets
- De prijs van een karbonade en daar voorbij
- Het huidig economisch denken werkt als een totalitair systeem
- Samenvattende stellingen

Hoe efficiënter, hoe gevoeliger voor storingen

Gedurende een aantal jaren mag ik als gastdocent aan de Landbouwniversiteit Wageningen (LUW) een kleine bijdrage leveren aan het vak Ketenstrategie. Dat is buitengewoon boeiend. Ik kom in aanraking met een wereld die zich niet alleen onderscheidt in de manier van aanpak (inhoud komt nog vaak voor de vorm, doe maar gewoon dan doe je gek genoeg), maar die ook voorop loopt in het toepassen van moderne managementmethoden en technologie (zoals genetische manipulatie). De agribusiness is een interessant studieobject voor ketenstrategie. Nergens zijn zoveel kwaliteitszorgsystemen en nergens kan met zo'n groot gemak verandermanagement worden toegepast als in de agribusiness. Planten en dieren geven nu eenmaal zonder morren hun leven voor de goede zaak. Nergens zijn de kengetallen in het termen van bedrijfsperformance dan ook zo geweldig als in de Nederlandse agribusiness. We hebben de hoogste melkproductie per koe, de meeste biggen per fokzeug, de laagste sterftcijfers per diersoort en de gunstigste conversiecijfers (de hoeveelheid voer afgezet tegen de vleesproductie). Kortom: de Nederlandse agri-wereld behoort wereldwijd tot de top als je kijkt naar de fysieke output.

Om begrijpelijke redenen is de agribusiness verder in zijn ontwikkeling dan de rest van het Nederlandse bedrijfsleven; mensen laten zich nu eenmaal niet zoals vee naar de slachtbank leiden. Hoewel? Zijn we in de maatschappij toch ook niet op weg om overall intensieve menshouderijen te creëren? Binnen alle bedrijven is er een teneur van toenemende industrialisering, schaalvergroting, kostenefficiëntie, machtsconcentratie, uniformiteit en hoge doorstroomsnelheden. Dat uit zich in te volle varkenshokken zoals daar zijn: NS-stations, ziekenhuizen, universiteiten, restaurants, pretparken, luchthavens en/of snelwegen. Net als in de agribusiness zijn deze systemen erg gevoelig. Als er ergens maar even iets stagneert ontstaan wachtrijen.

Uitmelken, wegwerpen of desnoods jezelf preventief ruimen

Ondanks de geweldige performance van de landbouw zijn er enorme problemen ontstaan. Denk maar aan mestoverschotten, BSE, varkenspest, dioxine-kippen, MKZ en ontvolking - eenzaamheid op het platteland (zie 'Hoe God verdween uit Jorwerd' van Geert Mak of straks "Hoe de melkkoe verdween uit ons landschap?"). De dieren worden letterlijk ziek van ons en het milieu kan het eenvoudigweg niet meer aan. In de intensieve varkenshouderij bijvoorbeeld gaan de fokzeugen gemiddeld maar 2,5 jaar mee, terwijl de dieren gemakkelijk 10 jaar kunnen worden. Door de hoge

productie-eisen vallen ze vroegtijdig uit. En als een zeug niet twee keer per jaar tenminste tien jongen werpt, wordt zij sowieso geruimd. Schokkend, nietwaar? Maar hoe liggen in onze organisaties de productie-eisen? Worden wij ook niet preventief geruimd als we te vaak en te lang ziek zijn (WAO). Wie haalt tegenwoordig nog zijn pensioengerechtigde leeftijd zonder preventief geruimd te worden? Dat is onder druk van aandeelhouders die steeds betere winstcijfers willen zien een utopie geworden. En in de toekomst ruimt u zichzelf misschien wel met een pilletje van minister Borst als u letterlijk uitgemelken en levensmoe bent. Dat laatste scheelt in ieder geval in de wachtrijen. Het zal toeval zijn dat de minister met de langste wachtrijen, ook met deze oplossing komt.

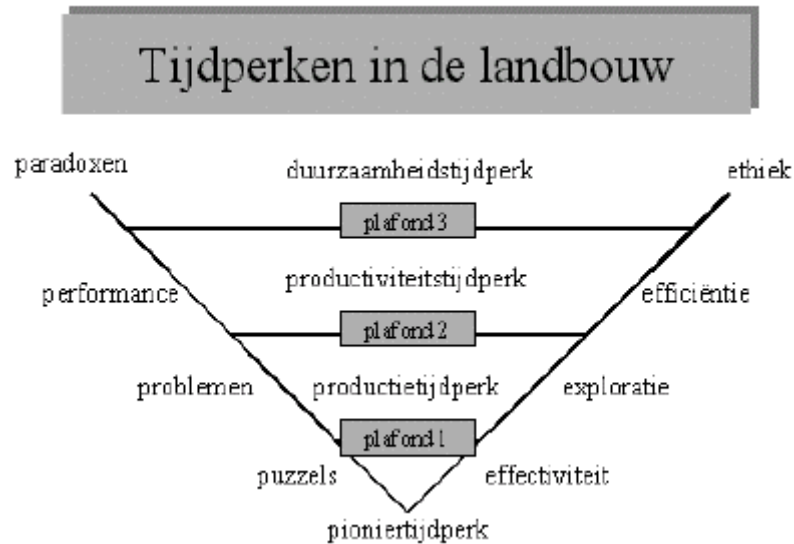
Intensieve menshouderijen handelen op basis van spreadsheets

Hoe fijn is het eigenlijk om te werken in een intensieve menshouderij? Wat gebeurt er met iemand die zijn beste krachten geeft voor KPMG in Emmen en er wordt besloten om het kantoor af te stoten naar collega Deloitte & Touche, die wel is geïnteresseerd in kleine en middelgrote ondernemingen? Hoe kijken de werknemers van Daimler Benz aan tegen hun bestuursvoorzitter Jürgen Schrempp, die zijn laptop ironisch genoeg Klara heeft genoemd. Zijn 'Welt AG' is als één grote melkkoe in de spreadsheets van Klara gestopt en op basis daarvan beslist Schrempp om 35.000 banen bij Chrysler en Mitsubishi preventief te ruimen: via het scorebord (de spreadsheet) wordt de wedstrijd beoordeeld. Werken niet steeds meer bedrijven en organisaties volgens werkwijzen die zijn ontstaan in de intensieve veehouderij? Bij welke menshouderij werkt u eigenlijk? De intensieve advieshouderij, de intensieve winkelhouderij, de intensieve bankhouderij, de intensieve studenthouderij, intensieve restauranthouderij, intensieve bejaardenhouderij, de intensieve uitgeverij, de intensieve ziekenhuisbedderij of de intensieve treinhoederij? Leven wij niet steeds meer om de economie in stand te houden en laat wij ons niet steeds meer omvormen tot wegwerpwerkers ten dienste van de aandeelhouders? In deze drie bijdragen wil ik onder andere stilstaan bij de vraag: Hoe heeft het zover kunnen komen in de landbouw en welke parallellen kunnen we trekken met de rest van het bedrijfsleven? Vervolgens onderscheid ik 'intensive farming' en 'organic farming'. Zijn de principes van organic farming toe te passen op het bedrijfsleven en hoe ziet een bedrijf er dan ongeveer uit?

De prijs van een karbonade en daar voorbij

Sinds het begin van het lopende collegejaar 2000-2001 is aan de LUW iets opmerkelijks gebeurd. Een stille revolutie die meer aandacht zou verdienen: De LUW heeft aangekondigd voortaan te gaan voor 'sustainability' (duurzaamheid). Ze heeft in haar missie opgenomen op de eerste plaats een bijdrage te willen leveren aan gezondere grond, lucht en water en van daaruit aan een beter klimaat voor mens, dier en plant. Niet alles hoeft meer te wijken voor de goedkoopst mogelijke productiewijze van een kropje sla of een kilo varkensvlees! In haar meest uitgesproken vorm heeft deze denkrichting ook al een naam: organic farming. Het is een denk- en handelwijze die door de universiteit is omarmd, ook al weten velen zich niet goed raad met deze consequenties. Dat roept tevens de vraag op: hoever wij zijn als people-managers? Hebben economische, juridische en bedrijfskundige faculteiten er überhaupt wel eens over nagedacht een dergelijk statement af te geven? Ziet u juristen te hoop lopen in Den Haag om de BV (Beperkte Verantwoordelijkheid) te vervangen door een VV (Volle Verantwoordelijkheid)? Ik dacht het niet. Het is weliswaar noodgedwongen, maar de landbouw heeft haar voorspog, in ieder geval optisch, op het overige bedrijfsleven opnieuw vergroot. Wat kunnen we hiervan leren? Er zijn signalen genoeg dat de mens, net als het dier, de intensieve menshouderij niet meer aan kan. We hebben het druk, druk, druk en zijn gejaagd, de behoefte bij werknemers aan drie- of vierdaagse werkweken wordt steeds groter, om de batterij te kunnen opladen. Steeds jongere mensen vertonen burn-out verschijnselen, het personeelsverloop bij veel bedrijven is hoog, veel jobhoppers hebben voor hun dertigste al tien verschillende banen gehad, er zijn steeds meer hartaanvallen (ook bij vrouwen) en ernstige ziektes onder jonge mensen en steeds meer mensen willen vervroegd uittreden (eindelijk

rust), onbetaald verlof kunnen opnemen of een sabbatical year. Zwitser Leven speelt er al jaren slim op in en in de tv-spotjes worden de mensen steeds jonger.



Er kunnen vier tijdperken worden onderscheiden in de landbouw en die zijn zonder al teveel fantasie ook goed te herkennen voor de rest van het bedrijfsleven. De drie horizontale lijnen zijn te beschouwen als een spiegelflafd waar u alleen vanaf de bovenkant doorheen kunt kijken. Als u van boven naar beneden kijkt herkent u de weg die is afgelegd. Als u van beneden naar boven kijkt, zie alleen je spiegelbeeld en denk je dat de toekomst vergelijkbaar is met het heden (een beetje meer van het wenselijke - opbrengsten- en een beetje minder van het onwenselijke - kosten). In de Europese landbouw is men sinds kort onder druk van alle problemen door het 3e spiegelflafd geschoten: men herkent opeens de paradoxen en ethiek (je kunt niet zomaar frutselen aan dieren en planten; het zijn niet alleen gebruiksvoorwerpen en ze verdienen met meer respect te worden behandeld).

Het huidig economisch denken werkt als een totalitair systeem

Er zijn twee belangrijke onderliggende krachten die de landbouw door het derde plafd hebben geduwd: de eenzijdige nadruk van economie en bedrijfskunde op lineaire aspecten. De economie ontwikkelt zich meer en meer als totalitair systeem, dat wil zeggen alles wordt nog maar langs één meetlat gemeten (zoals de spreadsheet van Schrempp). Het economisch gedachtegoed, met nadruk op geld, wordt niet langer meer beschouwd als een interessante invalshoek, maar krijgt langzamerhand de gedaante van de onzichtbare dictator die de mens de wet voorschrijft en hem in een keurslijf dwingt. Beklaagde Ad Melkert zich onlangs niet over de gesel van Financiën? Of denk aan landbouwminister Brinkhorst, die bepaalde besluiten niet wilde nemen, de emoties goed begreep, maar economisch gezien toch niet anders kon want &. en trouwens de concurrentie doet het ook. Het economisch gedachtegoed heerst als 'de onzichtbare hand van God', als de absolute waarheid. De mens als marionet van de economische wet.

In werkelijkheid vormt ons huidige economisch denken een eenvoudig sociaal construct (in dit geval afspraken in Europees verband). Maar dat wordt door veel mensen niet meer gezien. Integendeel, het idee dat economische afwegingen rationeel en objectief zijn en daarmee verheven zijn boven iedere andere afweging, is het fundament van het Westerse denken. Daarvoor moet alles letterlijk wijken. We hoeven maar te denken aan de discussie rondom het MKZ-enten. Moet

omwille van de exportpositie de hele Veluwe worden geruimd, evenals alle dierentuinen en alle bijzonder diersoorten? We doen het als het moet en we zijn er nog trots op ook dat we die verantwoordelijkheid durven te nemen. Het laatste restje variëteit moet desnoods wijken als gevolg van generieke afspraken uit een ver verleden. Waarom men in de landbouw hierover genuanceerder begint te denken laat zich raden: De neveneffecten (onvoorziene kosten) zijn zo langzamerhand hoger dan de oorspronkelijke winstdoelstellingen. En voor stijgende kosten zijn we - in tegenstelling tot welzijnsvraagstukken - wel gevoelig. Het is eigenlijk de enige manier waarop 'de economische ratio' leert en dat is meer dan triest. Dan krijgt zelfs de onzichtbare dictator in de gaten dat er neveneffecten zijn en nog belangrijker dat er misschien geld verdiend kan worden aan milieu- en diervriendelijke producten en andere productiemethoden. Daar wordt dan overigens direct een hype van gemaakt (maatschappelijk verantwoord ondernemen), we zetten er een index op, creëren een woud van regels, geven een certificaat uit, installeren een controleorgaan en de wereld is voorlopig weer gered. Het grappige is dat iedereen ervan overtuigd is en blijft dat als we nu maar goede regels opstellen en ze daadwerkelijk nakomen, we geen problemen meer zouden hebben (denk aan Volendam, Enschede, illegalen, enzovoorts).

Samenvattende stellingen

In de tweede bijdrage zal ik ingaan op de kenmerkende verschillen tussen intensieve en organische organisaties. Nu echter vraag ik uw reactie op de onderstaande stellingen:

1. Intensieve menshouderijen bestaan en hebben de gedaante van een beursgenoteerde onderneming en/of een overgeorganiseerde bedrijfstak zoals de gezondheidszorg en het onderwijs;
2. De gesel van Financiën heeft de effecten van een totalitair systeem;
3. Het personeelstekort in veel organisaties is een rechtstreeks gevolg van "de intensieve menshouderij". Daar wil namelijk niemand meer werken; behalve als uitzendkracht, in een deeltijdbaan of tegen consultanttarief.

De intensieve menshouderij (2)

Over hoe je er ziek van wordt

Jaap Peters

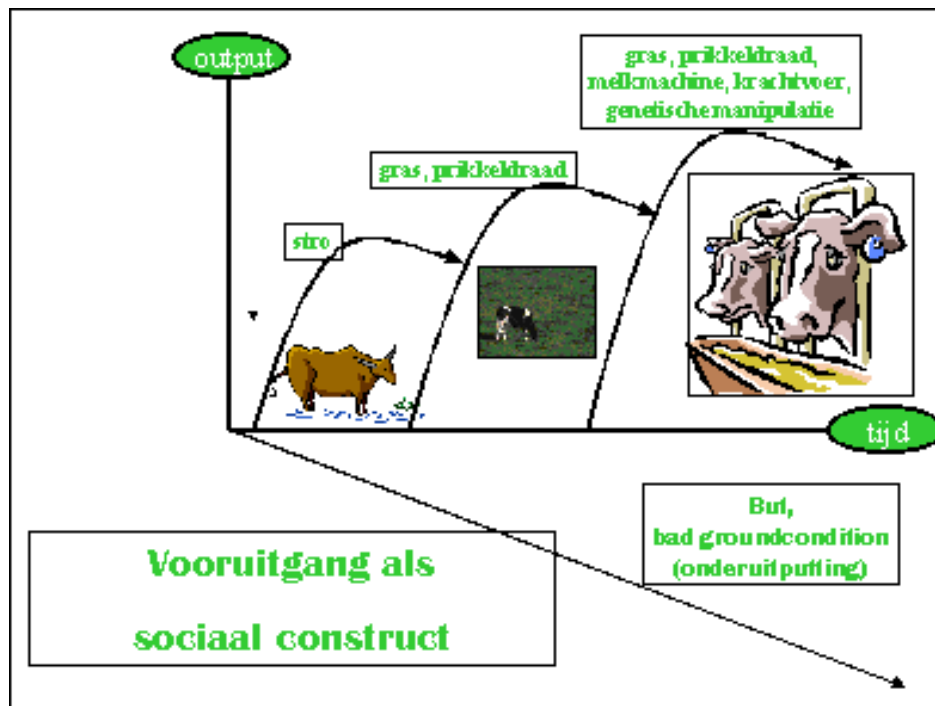
- Inleiding
- Kenmerkende verschillen tussen intensieve en organische organisaties
- Wat onderscheidt organische landbouwbedrijven van gangbare landbouwbedrijven?
- Niets is zo kwetsbaar als een monocultuur
- Wat zijn de kenmerken van een organische organisatie
- Compartimering, je wordt er ziek van!
- Stellingen

Inleiding

In mijn [eerste bijdrage](#) heb ik een aanzet gegeven om de intensieve veehouderij te leren zien als metafoor over hoe wij onze kengetalgestuurde organisaties/stallen inrichten. De [reacties](#) op deel 1 van deze minireeks waren positief. Men herkende de teneur, vond het soms te zwart-wit, maar in grote lijnen was er sprake van herkenning. Ben ik te somber? In dit tweede deel heb ik een slecht bericht voor diegenen die dachten dat het slechts een grappige metafoor was. Het is de realiteit waar we onbewust, maar uiterst stelselmatig, in worden opgesloten. Diegenen die de film [The Matrix](#) hebben gezien weten waar het op uit gaat draaien. Maar in deze bijdrage ook wat eerste grove ideeën over hoe de landbouw zich probeert een weg te banen in het andere denken. Misschien helpt u dat aan bruikbare ideeën?

Kenmerkende verschillen tussen intensieve en organische organisaties

Het verschil tussen de intensieve en organische landbouw is eenvoudig. De intensieve landbouw gaat uit van vooral materiële en korte termijn (productie)normen en probeert dat met zo min mogelijk middelen te realiseren. Het doel heiligt de middelen en dus is de inzet van pesticiden en kunstmest (artificial fertilizers) gewenst en noodzakelijk. De intensieve boer hanteert het zogenaamde hard-system-thinking. Het is output gestuurd, alles kan berekend worden, de niet fysieke (psychische- en gevoels-) aspecten worden genegeerd en de ontwikkeling mag ten koste gaan van dier en mens, als de meetbare normen maar worden gehaald. Op die wijze is de levensduur van fokzeugen teruggebracht van 10 naar 2,5 jaar. Als we koeien krachtvoer geven waarin diermeel is verwerkt, is dat prima zolang de melkproductie er maar beter van wordt. We gaan pas over het systeem 'koe' nadenken ophet moment dat het arme dier er BSE van krijgt en als dit gevolgen voor ons als mensen kan hebben. De intensieve voetbalhouderij (champions league) heeft Nandrolon kennelijk als kunstmest ontdekt. Onderstaand schema geeft een aardig beeld van "voortuitgang" in de landbouw. Naarmate de output groeit neemt de kwaliteit van de groundcondition af en krijgen we te maken met het sluipende proces van onderuitputting.



Figuur 1: "Vooruitgang" (met dank aan Hans Schiere)

De organische boer werkt fundamenteel anders. Hij kijkt meer naar de beschikbare resources, naar het natuurlijke systeem zelf en de interacties. Hij let niet alleen op de output en probeert met meer respect voor het leven - waarmee hij mag werken - er het uiterste uit te halen. Alan Heeks komt in zijn boek *'The Natural Advantage'* tot een overzicht waarbij hij de boerenfabriek vergelijkt met de conventionele manier van werken, door mij aangeduid als de 'intensieve menshouderij'.

Probleem	Intensieve veehouderij	Intensieve menshouderij
Natuurlijke bemesting en bronnen raken uitgeput	Land en veestapel	Mensen (tekort aan geschikte mensen die nog willen/kunnen)
Groeiende output hangt af van externe druk	Kunstmest, genetische manipulatie, etc.	Deadlines, controlesystemen, performance indicatoren, beheersing
Neveneffecten worden onderdrukt	Gebruik van pesticiden en andere ziekte- en onkruidbestrijders	Sterke nadruk op resultaten, menselijke stress wordt gezien als zwakte (economie is alleen voor de sterken)
Er vindt roofbouw plaats	Het milieu komt verder onder druk, de residuen van de chemicaliën tasten ook het grondwater aan, waardoor de natuurlijk bemesting verder vermindert	Stress accumuleert, vitaliteit, motivatie en veerkracht van de mensen nemen verder af. Men spreekt over 'reorganisatie-vermoeidheid'
De kwaliteit van de output neemt af	Producten voldoen wel aan eisen van	De normen worden gehaald, maar er is geen

	voedselveiligheid, maar smaken nergens naar (de watertomaat)	echte kwaliteit, de arbeidsbevrediging voor de blijvers is minimaal, anderen gaan jobhobben
De monotone denken en handelwijze creëert nieuwe risico's en veroorzaakt steeds meer ernstige problemen	Geringe resistentie en natuurlijke barrières tegen ziektes, salmonella, varkenspest, BSE, MKZ en grondwater- en andere milieuproblemen	Stress veroorzaakt onduidelijke ziektes (chronische pijn, burn-out), men voelt diepe angst voor organisatorische veranderingen, mensen glijden steeds verder in de shit

Wat onderscheidt organische landbouwbedrijven van gangbare landbouwbedrijven?

Organische landbouwbedrijven kenmerken zich door verschillende zaken die op natuurlijke wijze samenhangen. Enigszins vereenvoudigd zou men kunnen zeggen dat een organisch landbouwbedrijf streeft naar:

1. Het op gang helpen en houden van de natuurlijke kringloop (de eigen mest gebruikt men weer voor eigen doeleinden);
2. Aandacht voor de natuurlijke omgeving (we leven met de aarde, niet alleen erop);
3. De variëteit in werk en de productie neemt weer toe;
4. Aandacht voor kwaliteit in plaats van alleen voor getallen en kwantiteiten.

Het zal duidelijk zijn dat deze zaken onderling samenhangen. Een organische boer kent minder afval, hij gebruikt en hergebruikt al het materiaal wat hij aangeboden krijgt. Het sluit aan op de natuurlijke gang van de dingen en zijn handelen staat in contrast met het ruimen van dieren voor een simpel griepje. Niet voor niets stuit dat ruimen zeer veel mensen tegen de borst. De dieren worden letterlijk voor niets afgemaakt, het dient geen ander doel dan het ritueel offeren van de dieren op de brandstapel van het totalitaire systeem van Mammon. Dierenwelzijn is in de intensieve veehouderij de sluitpost, maar in de organische landbouw is het één van de uitgangspunten. Veranderingen bij mens, dier en plant hebben namelijk hun eigen tempo en dat tempo kan niet worden geforceerd. Levende wezens zijn eenvoudigweg geen machines waarbij je onbeperkt aan de knoppen kunt draaien.

Niets is zo kwetsbaar als een monocultuur

Hoewel het intensieve systeem is gebaseerd op efficiëntie, monotoon groeidenken en schaalvergroting, blijkt juist dit systeem financieel heel kwetsbaar te zijn. Zonder extra financiële steun en subsidies redden boeren het vaak niet, en een calamiteit als MKZ betekent voor velen een regelrecht faillissement (gemakshalve wordt tegen de rest van de sector - de vleesverwerkende industrie en transporteurs - gezegd dat zij te maken hebben met een gewoon ondernemersrisico, alsof zij niet tot dezelfde voedselketen behoren). Daarnaast betekenen de grote investeringen die boeren zich getroosten om mee te kunnen in de wereldeconomie dat steeds meer boeren om economische redenen vluchten naar landen als Canada, Frankrijk of het voormalig Oostblok. Zij hebben geluk dat zij daar nog niet als economische vluchtelingen worden beschouwd, dat zouden wij in Nederland wel doen (een kleurling is al snel een economisch vluchteling, een blanke is een emigrant: het een kwestie van welke kant je opgaat en met welke huidskleur je bent geboren). 'Organic farming' probeert die monotone denk- en handelwijze te doorbreken. Dit zou bijvoorbeeld weer kunnen leiden tot het ontstaan van gemengde bedrijven. Om rendabel te extensiveren zullen

daarbij meer functies moeten worden gecombineerd, bijvoorbeeld met waterbeheer, recreatie, wonen en natuurbeheer.

Wat zijn de kenmerken van een organische organisatie?

Arie de Geus (ex-Shell) spreekt in zijn boek *'De levende onderneming'* (1997) regelmatig over ecologie en de tolerante onderneming. Een bedrijf dat een variëteit van levensvormen binnen zichzelf tolereert, krijgt veerkracht om stress en rampen het hoofd te bieden. Vanuit de landbouw en de ecologie weten we dat hij gelijk heeft. Problemen oplossen met steeds rigoureuze maatregelen - we maken desnoods alle hooglanders, herten, zwijnen, bijzondere schapen enzovoort af - is een gevaarlijk beleid. Systemen die opzettelijk en op gepaste wijze diversiteit introduceren, en dat gaat overigens absoluut ten koste van korte termijn opbrengsten, zullen overleven op lange termijn. De Geus spreekt over tolerante systemen, omdat die alleen in hectische tijden kunnen overleven, ze hebben namelijk niet één competentie (bijvoorbeeld vleesvarkens), maar hebben er meerdere tot hun beschikking.

Compartimentering, je wordt er ziek van!

De huidige organisaties zijn vaak monoculturen: we houden ons maar met een beperkt aantal zaken bezig (treinen laten rijden bijvoorbeeld) en hebben dat op zich weer onderverdeeld in subsystemen (businessunits: reizigers, exploitatie, onderhoud, vracht, verkeersleiding) en tenslotte maken we bij medewerkers ook nog het onderscheid tussen tops (beslissers), middles (praters) en bottoms (doeners). Maar het kan nog verder worden verdeeld. Als we de doeners nu ook nog zoveel mogelijk op hetzelfde traject laten rijden, dan zijn onze problemen opgelost en is echt alle variëteit verdwenen. Door het gebrek aan variëteit verdwijnt de zingeving. De conducteurs en machinisten snappen dondersgoed welk proces gaande is. Is het een wonder dat in een dergelijk gecompartmenteerd systeem de machinisten en reizigers met elkaar slaags raken als er iets mis gaat, zoals op Koninginnedag? Het varkenskot (Centraal Station Amsterdam) raakte overvol en vervolgens gaan we, net als varkens, aan elkaar knauwen. De intensieve boer zou er wel wat op weten: couperen die staarten en trekken die tanden. Bij de kippen knippen we de vleugels en snavels. Bij de NS brengen we boetes en schadeclaims in rekening. Want hoe meer schadeclaims de NS krijgt, hoe meer geld er is voor machinisten, onderhoud en nieuwe treinstellen, of maak ik hier wellicht een denkfout? Hoe leuk is het werken nog in de intensieve treinhoederij? Mogelijk moeten we in de toekomst machinisten importeren uit Afrika, net als we dat al in de gezondheidszorg met verpleegsters doen. En de overheid? Die doet mee aan symptoombestrijding. De burgemeester stelt de NS aansprakelijk. 'Je moet toch wat', zei minister Netelenbos nog (over vrije keus gesproken). De enige die wel een poot uitstak op Koninginnedag was het 'anarchistische' Gemeentelijk Vervoerbedrijf van Amsterdam. Toeval? Het beschaafde Connexion was nergens te bekennen. De boodschap aan deNS lijkt duidelijk: wie orde (lees: verregaande compartimentering) zaait, zal chaos oogsten.

Jurriaan Kamp, directeur van het tijdschrift *Ode* dat gewijd is aan de onderstroom in onze maatschappij, schreef recent het boeiende boekje *'Omdat mensen er toe doen - naar een economie voor iedereen'*. De titel is opvallend en de moeite waard om onder de aandacht te brengen. Het gaat in deze bijdrage te ver het boek van Kamp samen te vatten, maar neemt u van mij aan dat het voor iemand met een beetje goede wil een bruikbaar overzicht biedt over hoe het wel degelijk anders kan. Binnen de landbouwuniversiteit is men (bijna) zover dat het dier weer als startpunt wordt gekozen. Wanneer zal de economie mens en dier weer centraal zetten? In mijn studietijd heette economie nog sociale economie en men bestudeerde het gedrag van mensen uit economisch oogpunt. Inmiddels bepaalt de economie de maat der dingen. Ik hoop dat het boek *'Natural Advantage'* van Alan Heeks op het niveau van bedrijven eenzelfde ontwikkeling in gang kan zetten als Jurriaan Kamp met zijn boek op macro-economisch gebied nastreeft. De term 'organic farming'

hebben wij niet voor het laatst gehoord, daar ben ik in ieder geval wel van overtuigd. Mede op basis van uw input (goede en slechte praktijkvoorbeelden en de al gedane opmerkingen) hoop ik in de laatste bijdrage (deel 3: over hoe je er echt beter van wordt) te komen tot een voorstel over het inrichten van de "organische organisatie" en hoe u kunt voorkomen "geninabrinkt" te worden. We hebben nu het rapport van de commissie-Wijffels: "Einde intensieve veehouderij" (Volkskrant 30 mei 2001), binnen 10 jaar is er ook een rapport van de commissie-Wijers: "Einde intensieve menshouderij".

Stellingen

1. Door vergaande compartimentering verdwijnt de variëteit uit het werk en daarmee de zingeving;
2. Het jobhoppen is een uiting van het zoeken naar zingeving (er moet toch meer zijn);
3. De salarissen van onze topmanagers bewijzen dat het herenboeren zijn met u als melkkoe.

De intensieve menshouderij (3)

Tot hier en niet verder

Jaap Peters

- Van happy worker naar happy meal
- En de manager zag dat het goed was
- Wat zijn de gevolgen?
- Geen vuiltje aan de lucht?



Toen medio 2001 **'De Intensieve Menshouderij' deel 1 en deel 2** verschenen had ik nog geen flauw vermoeden wat dit thema bij de lezers van dit Internet-magazine zou los maken. Ondertussen ben ik een honderd (!) lezingen over dit onderwerp verder en ligt sinds december 2004 het boek **'Intensieve Menshouderij'** in de winkel. De tijd heeft niet stilgestaan en het beeld behorende bij de Intensieve Menshouderij is scherper en scherper geworden. Ik ben zo vrij te stellen dat de wereld er ondertussen niet gezelliger op is geworden. Wel zakelijker. U mag zelf oordelen of we daar blij van worden. Gaan we vrolijk zo door? Of stopt het hier?

Van happy worker naar happy meal

Het ontstaan van de Intensieve Menshouderij is het gevolg van een simpel mechanisme. Aanvankelijk maken we mooie producten en daarmee verdienen we goed geld. Vervolgens moeten (!) we veel geld verdienen, daarom maken we producten en die aan minimum eisen moeten voldoen anders krijgen we een schadeclaim. Als je vertrekt vanuit het perspectief van het individu, praat je over de transformatie van bijvoorbeeld een restaurant waar u een gewaardeerde kok bent, naar een fastfood-restaurant waarin u via 'een oortje' hoort wat er moet gebeuren en waarbij u aan een counter gecertificeerde happy-meal-doozjes richting de kleine veelvraatjes schuift.

Sommige medewerkers weten niet beter omdat ze zijn opgegroeid vanaf hun eerste baan in de Intensieve Menshouderij. Ze beschikken niet over vakinhoudelijke kennis, maar de hoger opgeleiden (managers) onder hen weten alles van management, financiën, office politics en leven van project naar project, hardwerkend aan vooral hun eigen CV. In de boekenkast staat 'Hoe word ik een rat?' Niet omdat ze een rat willen worden, maar ze willen het gedrag van hun bazen beter kunnen begrijpen.

Sommigen van u zegt bovenstaande beschouwing helemaal niets. U werkt in een familiebedrijf; je hebt het daar naar je zin, piekert nooit over je CV en zo nu en dan ga je naar een inhoudelijke cursus om bij te blijven op je vakgebied. Het boek 'Hoe word ik een rat' hebben de assertieven onder die groep teruggebracht naar de winkel. 'Bah, wat een afschuwelijk boek'.

Een derde categorie werknemers behoorde ooit tot een leuk familiebedrijf, maar het innovatieve clubje werd verkocht aan een multinational en aan de organisatie wordt nu de hele dag geschaafd door jonge managers die zo van de universiteitsbankjes lijken te zijn weggekomen. De voormalige directeur van het familiebedrijf is ondertussen een succesvolle private investor.

En de manager zag dat het goed was

Nadat de twee delen in 2001 verschenen, was het de ABN Amro die voor het eerst overging tot het massaal ontslaan van medewerkers onder het mom 'We want more'. Dat was een novum: voor het

eerst in Nederland werden medewerkers preventief geruimd. Daarna kregen we de massale uitbraak van boekhoudschandalen (o.a. Enron, Anderson, Parmalat, Shell en Ahold). De vraag is: Kun je deze zaken los van elkaar zien?

Ik probeer de wereld 'Op weg naar de Intensieve Menshouderij' kort weer te geven om een beter *inzicht* te geven in het sluipende proces en daarmee tevens *uitzicht* te krijgen op een oplossing.

Nog even terug naar het begin van dit artikel. Stel: U bent kok bij een restaurant en een reorganisatie staat voor de deur richting een fastfoodketen. U kent ongetwijfeld de grootste restaurantketen ter wereld (M) - *er werkt geen enkele kok*. Er wordt u ondertussen voorgespiegeld dat alles beter, lekkerder, efficiënter, kindvriendelijker, klantgerichter et cetera gaat worden, terwijl er in werkelijkheid niets anders gebeurt dan standaardisatie en cost cutting. De organisatie transformeert en programma's met nieuwe competenties worden bij u gedownload. Via 360 graden feedback en uw POP wordt u permanent gemonitored. U loopt door uw eigen organisatie als Alice in Wonderland.

Wat zijn de gevolgen?

Vakmanschap verdwijnt, er komen vakinhoudelijke leken boven u te staan die u gaan afrekenen op getallen waarbij causale verbanden worden getrokken die bij u en uw collega's de wenkbrauwen doen fronsen (bijvoorbeeld: hoe meer/minder bekeuringen, hoe veiliger op straat). Alles wat er daadwerkelijk toe doet, wordt niet gemeten (bijvoorbeeld preventie en nazorg), maar u wordt de mond gesnoerd op simpele wijze: 'Jij bent er voor de organisatie, de organisatie is er niet voor jou. Ben jij wel resultaatgericht?'

Gevolg (1) *Vakmanschap wordt stelselmatig uit de organisatie gebannen.*

Door al het gemeet wordt steeds duidelijker wat wel bijdraagt aan de winst en wat niet. Onrendabele (spoor-)lijnen worden gesloten, tijdvreterende klanten worden geweerd, in bibliotheken mogen alleen nog boeken worden aangekocht waarvan aantoonbaar is bewezen dat ze veel worden uitgeleend, op universiteiten mogen alleen nog abonnementen op tijdschriften worden genomen als aantoonbaar is bewezen dat vele wetenschappers ze daadwerkelijk zullen gebruiken, enzovoort, enzovoort.

Gevolg (2) *Variëteit wordt ook stelselmatig uitgebannen.*

De organisatie wordt opgesplitst in een Front- en Backoffice waarbij de Frontoffice vergelijkbaar is met een fastfoodrestaurant (zie onze bankfilialen), terwijl in de BackOffice de duurere vakinhoudelijke medewerkers worden weggestopt. Zij transformeren op termijn tot een soort adviesdiensten waarvoor vroeg of laat extra moeten worden betaald door de afnemers (cashcows). In de FrontOffice wordt getracht de klant zoveel mogelijk alles zelf te laten doen (zelf eten halen, zelf de tafel afruimen, zelf inchecken op Schiphol, zelf telebankieren, zelf aan de flappentap, zelf je boeken afstempelen bij de bibliotheek, zelf je producten bij de kassa scannen, et cetera). Zelf alles doen onder het devies: wij zijn dienstverlenend en servicegericht. Zo'n Front- of Backoffice wordt op afstand (remote control) bediend via een Basisstation (een soort hoofdkantoor), ter plekke heb je nog zogenaamde locatieleiders/floormanagers - bijvoorbeeld op scholen, Kamers van Koophandel, politiebureaus, bibliotheken, banken, etc. etc. Daarnaast wordt alles en nog wat ge-outsourced (uitbesteed) of ge-offshored (naar lage lonen landen).

Gevolg (3) *Organisaties worden opgedeeld in enerzijds gecentraliseerde modellisten en*

locale realisten van de eigen organisatie en anderzijds ingehuurde diensten van derden (bijvoorbeeld via shared service centers).

De verwarring slaat compleet toe. De modellisten en realisten begrijpen elkaar steeds minder en de ingehuurde diensten leveren bij nader inzien niet de toegezegde kwaliteit, alle SLA-tjes (service level agreements) ten spijt. Via een vorm van integraal ketenbeheer (voor scholen/leerlingen zie bijvoorbeeld Cito.nl) wordt alles gemeten, geanalyseerd, bijgesteld en aangepast. Niets gaat uiteindelijk meer vanzelf. Scholen zijn na de zomervakantie een week dicht want de bestelde studieboeken waren er nog niet. Een leraar (m/v) kan immers niets meer zonder voorgeschreven methodologie (waar gebeurd). Alles wat wel werkt is het gevolg van slimme interventies van het management, die daarvoor dan ook een passende beloning ontvangen (gemiddeld 625.000 Euro per jaar volgens recent onderzoek van de Hay Group). Als het Regime (management) er niet geweest zou zijn, zou het een behoorlijke chaos worden in de BV Nederland en het Concern Overheid. Er komen steeds meer modellisten bij en steeds minder realisten, met als gevolg minder blauw op straat, te weinig handen aan het bed, te weinig docenten voor de klas, en zo verder.

Gevolg (4) *Leidinggevenden hebben steeds minder gevoel voor wat er zich afspeelt aan de voet van de samenleving en aan de voet van organisaties.*

Er wordt echter geen krimp gegeven door de leidinggevende regimes. Cijfers tonen immers keihard aan dat ze gelijk hebben en omdat de hoogte van hun inkomen de maatstaf is voor maatschappelijk succes is er geen vuiltje aan de lucht.

Gevolg (5) *Manipulaties met cijfers om de beloofde toezeggingen waar te maken en om daarmee de eigen bonus veilig te stellen.*

Geen vuiltje aan de lucht?

Er lijkt inderdaad geen vuiltje aan de lucht, maar toch stinkt het behoorlijk. Niet voor niets is er een commissie Tabaksblatt, discussiëren we over MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) en wordt er geprobeerd op politiek niveau een normen- en waardendebat te voeren. Restauratieve bewegingen in vaktaal, maar het is dweilen met de kraan open. Transparantie van salarissen leidt slechts tot afgunst. We weten inmiddels dat de intensieve veehouderij nogal wat restafval produceert. Neveneffecten die men bij voorkeur bij derden neerlegt of negeert. Dat is bij de Intensieve Menshouderij niet anders. Stelselmatig wordt door de stapsgewijze rationalisatie de Kwaliteit uit de organisatie weggeorganiseerd. U kunt daar het Fastfoodparadijs (2002) van Erik Schlosser op nalezen. Als kwaliteit meetbaar wordt, verwordt het tot kwantiteit en daarmee tot zielloosheid. Doet het er allemaal toe, zolang we maar duurzaam verdienen?

Een paar noties. Als mensen voor een Intensieve Menshouderij (lees: beursgenoteerde organisaties) willen werken, moeten ze dat zelf weten. Het zijn echter anonieme systemen voor jobhoppende managers, waarin mensen niet tellen, dieren evenmin en het milieu nog minder. Je zult als werknemer maar ongewild 'target' zijn in het wereldbeeld van een manager. Werken is topsport, alleen voor de sterken zowel van lichaam als van geest, en de oudere medewerkers worden permanent geruimd. Jack Welsh (ex-GE) vertelt vol trots voor veel geld op congressen dat de slechtste 10% van zijn medewerkers jaarlijks werden gedumpt.

Wetenschappelijk onderzoek (Reputaties op het spel, 2002) van de Erasmus Universiteit leert dat multinationals letterlijk overal doof voor zijn, behalve voor een kopersstaking (denk aan AH of Shell met de Brentspar). Je bent er als organisatie om geld te verdienen voor de aandeelhouder (je bent er dus niet voor de klant, alle reclamespotjes ten spijt) en daarbij is letterlijk alles veroorloofd, ook

fraude. Het leger juristen achter deze organisaties groeit uitbundig en de eerste topadvocaten hebben ondertussen plaatsgenomen in de Raden van Bestuur (o.a. bij Ahold en Dexia). De advocaten zien dit zelf als een logisch vervolg op hun carrièrepad. Ahold betaalt zich blauw aan advocaten en accountants (en aan Anders Moberg) om de boel alsnog recht zetten. Microsoft ziet zijn winst onder druk staan als gevolg van alle juridische gevechten. Hoogopgeleide specialisten (ze kosten ondertussen 400-450 Euro per uur) hebben het er stervens (!) druk mee, maar de wereld wordt er niets beter van. Iedereen denkt in risico's mijden, schadeclaims voorkomen en het afschuiven van verantwoordelijkheden naar derden. Verzekeringspremies (aansprakelijkheid), de omvang van de eigen hofhouding en de kosten van A-locaties (huisvesting) verklaren in belangrijke mate de hoogte van die absurde uurtarieven.

Mij is de afgelopen jaren steeds te verstaan gegeven dat dit de realiteit is, die we (lees: ik) moeten accepteren. Het is de holle wereld van afzeik-tv (Idols), emotie-tv (ook die van grote rampen en groteske begrafenissen), de commerciële omroepen en meer van dat fraais. Vorm voor alles en in 2005 gaat ook het betaald voetbal voor deze niets ontziende bijl. De leugen (*alles is amusement, jammer dat de aanleiding, een zeebeving bijvoorbeeld, soms zo vervelend is*) regeert, iedereen staat erbij en zegt dat het goed is. Het is de wereld van mensen die al vroeg in de gaten hadden (zoals Berlusconi) dat de TV ons geen beeld van de werkelijkheid geeft, maar dat de TV de werkelijkheid *is*. Bekende Tv-presentatoren bedanken de Nederlanders voor 112 miljoen Euro voor Azië, niet de minister-president of de Koningin. Een teken aan de wand over wie er de werkelijke macht heeft in ons land. De regering of de media? Allemaal nog daar aan toe. Jammer voor het milieu en de lage lonen landen. Maar ik begrijp van optimisten onder ons dat dit op termijn allemaal nog goed komt. Je moet eerst veel geld verdienen ten koste van alles en iedereen om het daarna massaal aan goede doelen te kunnen besteden.

Het vervelende is echter dat die Amerikaanse managementmodellen ook worden toegepast op de overheid, op scholen, op gevangenen, op bibliotheken, op musea, op ziekenhuizen, op de spoorwegen, op de energievoorziening, op de WAO, op de politie, zelfs op de thuiszorg. De Intensieve Menshouderij is overal om je heen. De vraag is: geef jij hem handen en voeten als producent en/of als consument (consumeren is een morele daad)? Staan nu in 2005 eindelijk eens de vakinhoudelijke experts met nog een greintje beroepseer en zelfrespect op om te zeggen: 'Beste manager, tot hier en niet verder?'

Jaap Peters (bedrijfskundige) is partner bij [Overmars Organisatie Adviseurs](#) uit Utrecht. Hij is mede-initiatiefnemer van [chaosforum.com](#).