

De natuur is geen product

Historica en bedrijfskundige Marjolein Quené schreef een boek over de managementmaatschappij. Ook bij natuurorganisaties ziet ze het managementdenken steeds dieper doordringen.

TEKST MARIANNE WILSCHUT FOTOS MIRIAM VAN DER HOEK



Aan de muur van de woonkamer van Marjolein Quené hangt een groot schilderij van een kluut. In natuurgebied de Hoorneboegse Heide dat om de hoek ligt, maakt ze dagelijks een wandeling. De historica en bedrijfskundige is al van jongs af aan graag in de natuur. 'Als tiener was ik lid van de Nederlandse Jeugdbond voor Natuurstudie (NJV) en nu van de Vogelwerkgroep Gooi en Omstreken', vertelt ze. 'Mijn moeder was bioloog en mijn vader planoloog dus interesse voor natuurbescherming zat er vroeg in.' Het gaat haar dan ook aan het hart dat de managementcultuur zich niet beperkt tot bedrijven maar ook steeds meer is doorgesijpeld in de natuursector. Ze zag het de afgelopen decennia ook gebeuren bij de zorg, het onderwijs, religie en andere delen van de samenleving. Niet het publieke goed, maar het rendement staat er voorop. Deze dominantie van het managementdenken stelt ze aan de kaak in haar boek *Voorbij de managementmaatschappij. De invloed van management op werk, democratie en vrijheid*. 'Tegelijkertijd is het in onze maatschappij moeilijk geworden om antwoorden te vinden op de uitdagingen en problemen van deze tijd:

De natuur 'moet' geld opleveren en nieuwe doelgroepen aanspreken

klimaatverandering, migratie, armoede, aantasting van natuur en uitputting van grondstoffen', schrijft ze. 'De groeiende maatschappelijke problemen worden meestal niet in verband gebracht met management. Maar misschien is management zo alom aanwezig dat de problematische aspecten ervan niet eens opgemerkt worden.'

U heeft zelf ook deel uitgemaakt van de managementcultuur begrijp ik. Bent u zo in dit onderwerp geïnteresseerd geraakt?

'Toen ik bij een energiebedrijf werkte op de afdeling voor duurzame energie, volgde ik een MBA-opleiding (Master of Business Administration). Ik verbaasde me over hoe alles wat op die opleiding werd gezegd voor zoete koek werd aangenomen. Als historicus kijk je daar toch kritisch naar en ik had ook in Afrika gewoond en gewerkt en daar zit de wereld toch echt anders in elkaar. Later zag ik door mijn werk in de sociale zekerheidssector hoe het managementdenken bij de overheid overheersend was geworden. Dat vond ik heel erg. Toen is de gedachte ontstaan om me daar verder in te verdiepen.'

Hoe is dat 'managementdenken' zo dominant geworden in onze maatschappij?

'Ik probeer als historicus te analyseren hoe de modelmanager denkt en doet en hoe deze manier van denken zo diepgevoerd is geraakt in onze maatschappij. Daarbij spreek ik bewust van de modelmanager, want ik wil niet alle managers over één kam scheren. Van grote invloed is James McKinsey geweest, een Amerikaanse hoogleraar accountancy. Hij redeneerde vanuit het financiële eindresultaat: hoeveel rendement wil de aandeelhouder? Hoeveel winst moet ik daarvoor maken? Hoeveel moet ik daarvoor verkopen en hoeveel mensen moet ik ontslaan? Dat is eenzijdig terug redeneren vanuit een doel. Maar wie vaak genoeg in de natuur loopt, weet dat natuurlijke processen geen doel hebben en zonder nut of noodzaak plaatsvinden. Die manier van kijken en denken is verdrongen door de managementmentaliteit. Maar niet alles is eenzijdig gestuurd. Goede zorg kun je alleen verlenen

in wisselwerking met een patiënt. Zelfs als die niets zegt, reageert zijn lichaam wel of niet op een behandeling. Goed onderwijs kan alleen in wisselwerking met de leerling. Daarom is het werk van organisaties als IVN zo belangrijk. In de natuur kunnen kinderen leren dat er ook andere manieren van denken en waarnemen zijn. Niet alles past in een mal waarin de efficiëntie en de kosten eenzijdig te bepalen zijn.'

Wat is er mis met het voorstellen van de kosten?

Een modelmanager neemt zijn beslissingen aan de hand van een waarde op een markt. Dat is volstrekt anders dan democratische besluitvorming in de maatschappij of een gedachtewisseling met een ander. Zelfs als iets geen directe financiële waarde heeft wil de modelmanager nog van alles in netto-kosten, een transactie, een prikkel of een winst situatie kunnen omzetten om een 'rationele' beslissing te kunnen nemen. Maar veel dingen zijn niet op zo'n manier uit te drukken. Dan bedoel ik niet eens morele waarden, maar alles wat in collectief beheer is. Dat is niet als een product met een transactiewaarde uit te drukken, maar het wordt wel veel geprobeerd. Zo zijn er verhandelbare emissierechten om broeikasgassen uit te mogen stoten en hebben overheden het over doelsoorten in de natuur. De hele maatschappij wordt teruggebracht tot handelswaar. Ook de natuur; die moet geld opleveren en nieuwe doelgroepen aanspreken. Maar als je de natuur als publiek goed ziet, als iets van iedereen, kun je haar beschermen met goede regels. Je moet dit niet overlaten aan de markt. Een laatste voorbeeld van hoe dit goed ging, is het verdrag om de ozonlaag te beschermen. Toen zijn er internationaal afspraken gemaakt zoals het verbieden van CFK's.

Ik begrijp dat volgens de managementleer het managen van een non-profitorganisatie, zoals een natuurorganisatie, lastiger is dan het managen van een bedrijf.

'Voor een non-profitorganisatie staat de doelstelling, de missie van de organisatie voorop, maar die is niet altijd eenduidig zoals bij een koekjesfabrikant het

5 favorieten van... Marjolein Quené



Favoriete natuurgebied?
'De Wadden'



Met wie gaat u daar het liefst naartoe?
'Met mijn dierbaren, mijn man en kinderen.'



Favoriete seizoen?
'Alle seizoenen, de verschillen zijn juist fijn.'



Favoriete dier?
'De kluut.'



Favoriete plant/boom?
'De baobab.'



Over Marjolein Quené

Historica en bedrijfskundige Marjolein Quené (1958) werkte onder andere in de duurzame energiesector en in de sociale zekerheidssector. Momenteel is zij actief als lid van gemeentelijke rekenkamercommissies, het algemeen bestuur van waterschap Amstel, Gooi en Vecht en is zij lid van de kwaliteitscommissie van het Waddenfonds. Van haar verscheen in 2018 het boek 'Voorbij de managementmaatschappij. De invloed van management op werk, democratie en vrijheid' (Lemniscaat).

verkoop van zoveel mogelijk koekjes. Omdat de begroting wel leidend is, wordt het verleidelijk om andere activiteiten te ondernemen die schadelijk kunnen zijn voor de doelstelling. In mijn boek beschrijf ik het voorbeeld van Staatsbosbeheer. Die organisatie moet steeds meer de eigen broek ophouden en gaat daarom nevenactiviteiten opzetten zoals het runnen van recreatieterreinen, het uitzetten van mountainbikeroutes, de extra verkoop van hout, er worden zelfs festivals georganiseerd op de natuurterreinen. De doelstellingen zijn verruimd naar beschermen, beleven en benutten. Maar dat beschermen zal toch bovenaan moeten staan, anders valt er niets te benutten.'

Wat voor valkuilen zijn er nog meer voor natuurorganisaties?

'Een grote valkuil is de afhankelijkheid van donaties en subsidies. Als je subsidie krijgt, is het tegenwoordig lastig om kritisch te zijn op het beleid van diegene die jou subsidie geeft. Dat is niet altijd zo geweest. Provincies

waren altijd belangrijke verstrekkers van subsidie aan bijvoorbeeld de provinciale milieufederaties. Vroeger gebeurde dat vanuit de gedachte dat het goed is om het tegengeduld te steunen, want uiteindelijk komen daar betere beslissingen van. Nu is de doelstelling van de provincies zelf leidend bij het verstrekken van subsidies en dat maakt het lastig voor natuurorganisaties om juridische procedures te starten tegen bijvoorbeeld bestemmingsplannen. Daar heeft de inspraak onder te lijden. Een organisatie als Natuur & Milieu voert bijvoorbeeld weinig procedures meer en richt zich nu op duurzaamheidscampagnes met bedrijven.'

Zijn er ook voorbeelden van waar het goed gaat?

'Als het gaat om juridische procedures is een mooi voorbeeld Johan Vollenbroek, die in zijn eentje de aanpak van de stikstofuitstoot heeft weten af te dwingen. Het is wel tekenend dat zo'n belangrijke uitspraak het werk is van één persoon en niet van een natuurorganisatie. Een ander mooi voorbeeld vind ik ARK Natuurontwikkeling, die organisatie jaagt nieuwe natuurontwikkelingen aan waar gevestigde terreinbeheerders daar niet aan toe komen. Ze herintroduceren soms nieuwe soorten zoals wisenten, boomkijkers, otters en de steur en laten het natuurlijke proces vervolgens zijn gang gaan. De organisatie houden ze bewust klein en flexibel. Milieudefensie, Greenpeace en Urgenda lukt het ook om veel mensen aan te spreken én een kritisch geluid over luchtvervuiling en klimaatverandering te laten horen. De rechtszaak tegen de overheid om het klimaatbeleid af te dwingen is een goed voorbeeld. Wat ik bij IVN mooi vindt, is dat de organisatie veel zaken niet centraal voorschrijft maar aan de afdelingen overlaat.'

En organisaties als IVN hebben dus ook een democratische rol?

'Het marktdenken redeneert vanuit geld en win-winsituaties. Als dat de enige denkwijze is, ga je denken als Margaret Thatcher: 'there is no alternative'. Maar wie zegt dat dat de enige keuze is? Zijn we niet gehersenspoeld door het managementdenken? Nemen we het geld als leidraad of dat wat wij als maatschappij via democratische processen belangrijk vinden? We zijn niet alleen maar consumenten op een markt. Het begint met bewustwording, zelf nadenken en je uitspreken. IVN laat mensen zien dat er andere manieren zijn van denken en waarnemen dan het managementdenken.'

Want hoe kan het anders?

'Op heel veel manieren. De gangbare managementgedachte is dat het geld eerst verdiend moet worden voordat je het uit kunt geven. Maar je kunt als overheid ook geld creëren en dat geld inzetten voor publieke goederen als (jeugd)zorg, onderwijs en natuur. Banken creëren nu ook geld zonder dat daar democratische controle op is. En je kunt als overheid ook regels opstellen voor duurzame energie en het verminderen van CO₂-uitstoot in plaats van het op te lossen met subsidies en het overlaten aan de markt.' ●