



**WI**

*Wetenschappelijk  
Instituut*

*Kruispunt Europa*

Een nieuw perspectief op de Europese samenwerking

**Hubert Beusmans & Teun Hardjono**

*“Nu ze (Europa) van een failliete ideologie (het marxisme) is bevrijd, kan, ja moet ze opnieuw worden gedroomd. Alleen in Europa kunnen de vereiste fundamenten van geletterdheid en het besef van de tragische kwetsbaarheid van de condition humaine daarvoor wellicht een basis verschaffen, Juist de dikwijls verveel, verdeeld, verwarde kinderen van Athene en Jeruzalem zouden we er weer van kunnen overtuigen dat het ‘niet-onderzochte leven’ de moeite van het leven inderdaad niet waard is”*

*George Steiner: De idee Europa<sup>1</sup>*

## Een veranderkundig perspectief op Europa

Europese landen staan voor een groot aantal uitdagingen die de samenwerking op de proef zullen stellen. Enerzijds worden Europese landen geconfronteerd met problemen die vooral binnen Europa aangepakt moeten worden. Anderzijds zijn er uitdagingen die zich juist buiten het continent voltrekken. Bij interne aangelegenheden moet de diversiteit van de lidstaten worden gewaarborgd. Hierbij moet er oog zijn voor de diversiteit tussen de verschillende Europese volkeren. Het grote aantal uitdagingen dat zich op mondiaal niveau aandient, vraagt juist om hechtere samenwerking tussen de lidstaten. Omdat landen afzonderlijk niet in staat zijn om grote mondiale vraagstukken als veiligheid en milieu alleen aan te pakken, zal Europa als economische én politieke eenheid in de wereld moeten opereren. De realiteitszin over de uitdagingen die in de wereld spelen, ontbreekt nog bij grote delen van de Europese bevolking, alhoewel de actualiteit rondom de Oekraïne en de gebeurtenissen in het Midden-Oosten daar in rap tempo verandering in brengen.

Opinies en onderzoeken naar en over de Europese Unie vinden veelal vanuit een politicologisch, historisch, bestuurlijk of (macro) economisch perspectief plaats en zelden of nooit vanuit een bedrijfskundig perspectief. Door deze traditionele manieren van kijken naar Europa wordt vergeten dat elk perspectief zijn eigen vertekening heeft. Verandering van perspectief kan zo mogelijke nieuwe inzichten opleveren, maar ook deels bevestigen wat al gezien is. Een veranderkundig perspectief is nog maar zelden op de Europese Unie toegepast. Dat is opmerkelijk want de Europese Unie is uiteindelijk ook een door mensen gebouwde organisatie, die aan veranderende omstandigheden en op basis van voortschrijdend inzicht haar organisatievorm telkens moet aanpassen. Net als bedrijven zal Europa zich moeten aanpassen aan nieuwe tijden omdat de kosten en inspanningen niet meer in verhouding staan tot de opbrengsten. Organisaties kunnen heel oud worden als zij zich van tijd tot tijd “heruitvinden”. Gebeurt dat niet dan gaan organisaties die ooit groot en machtig waren ten onder, niet zelden sneller dan men zou verwachten. Kijk naar (bijna) faillissementen van organisaties als Lehman Brothers, Kodak, Enron, ABN-AMRO, Chrysler, en General Motors. De Europese samenwerking moet aan dezelfde parameters voldoen als deze grote organisaties om levensvatbaar te blijven.

Kritiek op de Europese Unie is er altijd geweest. Dat is maar goed ook, want een kritische blik lokt ontwikkeling uit en verwoordt de urgentie om Europa aan te passen aan veranderde omstandigheden. Echter, de kritiek op Europa neemt toe, net als het aantal vraagtekens dat bij de nut of noodzaak van de Europese Unie wordt geplaatst. Redenen genoeg om na te gaan of het moment daar is dat de Europese Unie zichzelf moet “heruitvinden”. Welke alternatieven zijn er mogelijk en welke maatregelen zijn daarvoor nodig? Dit essay gaat over deze noodzakelijke heroriëntatie. Door het gebruik van een theoretisch veranderkundig model wordt de emotionele benadering van de Europese samenwerking uitgeschakeld en kunnen we aanbevelingen doen op basis van een objectieve observatie van het Europese samenwerkingsproject.

<sup>1</sup> George Steiner, “De idee Europa.” (Tilburg: Nexus Instituut, 2004), pp. 38-39.

Tijdens een congres over de toekomst van Europa in september 2013 onderscheidde Jacques Delors, voormalig voorzitter van de Europese commissie (1985-1995), de geschiedenis van de Europese eenwording in grofweg vier fasen. De eerste was de fase van het vredesideaal na WOII, dat resulteerde in het opstellen van de verdragen van Rome. Daarna volgde de tweede fase van de democratische verantwoording en rechtstreekse verkiezingen van het Europees parlement, die de weg baande voor mobiliteit binnen de Europese ruimte met als resultaat de realisering van de interne markt. De derde fase bezegelde de lotsverbondenheid van de Europese landen middels de gemeenschappelijke munt, hetgeen een gevolg was uit de oprichting van de interne markt. De vierde fase die Delors zag duidde hij met een tweetal vragen: Welke fase volgt logisch op de huidige fase van de gemeenschappelijke munt? Hoe is het doel (legitimiteit) van de Europese samenwerking in lijn met deze geschiedenis te omschrijven?

Wij herkennen deze vier fasen in het ontwikkelingsmodel dat wij in dit essay zullen toepassen op de Europese wordingsgeschiedenis. Tevens zullen wij vier mogelijke scenario's voor de toekomst van Europa schetsen en de nadruk op één daarvan leggen. We zullen de vierde fase van Delors, waarbij hij de vraag stelt hoe deze te benoemen, invulling geven op basis van het veranderkundig ontwikkelingsmodel.

De Europese Unie is gevormd door de verschillende verdragen. Dit zijn allen kruispunten in de ontwikkeling van de Europese samenwerking. Het zijn sprongsgewijze ontwikkelingen, discontinuïteiten, waarbij telkens een nieuwe fase werd ingegaan. Uiteraard had elke nieuwe fase zijn wortels in de vorige, maar ook kenmerkende nieuwe dimensies en oriëntaties, met andere interventiemogelijkheden en andere prestatie-indicatoren. Dit zijn begrippen die voor een bedrijfskundige of veranderkundige niet vreemd zijn maar niet vaak op Europa worden toegepast. Een ander begrip uit het bedrijfskundig jargon dat wel vaak wordt gebezigd als het over de Europese Unie gaat, is bureaucratie, waarbij vrijwel altijd "Straatsburg" als veelzeggend voorbeeld wordt aangedragen. Wat vergeten lijkt is de droom, het ideaal dat aan de Europese samenwerking ten grondslag ligt: "Nooit meer oorlog". Een droom die levendig was ten tijde van de oprichting van de Europese gemeenschappen en de argumentatie vormt achter de verspreiding van Europese instituten door Europa. Wat destijds nodig werd geacht was economische welvaart en een vorm van samenwerking waarbij geen enkel land de suprematie had. Er heerste een sterk doorleefde gedachte van onderlinge afhankelijkheid. Natuurlijk kan men zich daarbij afvragen of we anno 2015 daarvoor nog altijd Straatsburg als symbool nodig hebben, met onmiddellijk daaraan gekoppeld de vraag: welk symbool kunnen we daarvoor in de plaats stellen? Welke dimensies en oriëntaties, welke interventiemogelijkheden en prestatie-indicatoren zijn benoembaar? Noties die kunnen gelden voor een nieuwe fase in de ontwikkeling van de Europese Unie.

### Het Vierfasenmodel

De vraag is of de ontwikkeling van de Europese Unie dezelfde ontwikkelingsfasen laat zien die waarneembaar zijn als men de geschiedenis van organisaties in kaart brengt. De hypothese is dat als bij de Europese integratie dezelfde ontwikkelingsfasen te zien zijn, er dan ook een verklaring is te geven waarom Europa onder vuur ligt. Bovendien is het dan mogelijk om enkele toekomstscenario's te schetsen. Het denken in ontwikkelingsfasen geeft impliciet aan welk scenario in theorie de voorkeur heeft, maar ook welke alternatieven er zijn, rekening houdend met de geldende omstandigheden. Voor deze analyse hebben we gebruik gemaakt van het zogenoemde Vierfasenmodel.<sup>2</sup> In dit model worden de volgende vier (ontwikkelings)fasen onderscheiden. De eerste fase, die elke organisatie doormaakt is de zogenoemde *creativiteitsfase*, gevolgd door de tweede fase waarin dromen en ideeën werkelijkheid moeten worden gemaakt, de *effectiviteitsfase*. De derde fase is een waarin alle

---

<sup>2</sup> Teun Hardjono, 1995, Ritmiek en organisatiedynamiek. Proefschrift TU Eindhoven.

overbodigheden en verspillingen worden bestreden. Dit wordt de *efficiencyfase* genoemd. Voordat de cyclus zich herhaalt is er nog de vierde fase, de *flexibiliteitsfase*, waarin alle opgedane routine en vaardigheden mogelijkheden bieden voor extra speelruimte en de verdieping van waarden. Deze fase is tevens de opmaat voor een nieuwe cyclus. Deze nieuwe cyclus start opnieuw met een nieuwe creativiteitsfase waarin opnieuw bestaansrecht wordt geboden aan de organisatie, aangepast aan tijdsbeeld en behoeften.

### De creativiteitsfase

De creativiteitsfase laat zich karakteriseren als innovatief, met een grote bereidheid tot het nemen van risico's. Ondernemerschap en "out of the box" denken zijn kenmerkend voor deze fase. Het hebben van geld, het zogenoemde *materieel vermogen*, is belangrijk maar niet doorslaggevend evenals het aantoonbaar beschikken over afzet mogelijkheden, het zogenaamde *commercieel vermogen*. Het kunnen beschikken over het *socialisatie vermogen* is in deze fase van creativiteit van groter belang. Dit is het vermogen om te kunnen samenwerken, nieuwe deelnemers op te nemen en individuele leden boven zichzelf uit te tillen. Daarnaast is het van groot belang te beschikken over *intellectueel of spiritueel vermogen* en de capaciteit die ook te kunnen mobiliseren. De praktijk leert dat wanneer organisaties niet veranderen, ze in deze fase ten onder kunnen gaan aan hobbyïsme. Dromen en idealen, blijven dan slechts dromen en idealen.

Er zijn genoeg aanwijzingen om de periode van direct na WO II tot midden jaren vijftig te karakteriseren als een periode waarin de eigenschappen van de creativiteitsfase te herkennen zijn. Geld was er nauwelijks, de Europese economie was zwaar gehavend en dus was er weinig koopkracht, wel was er de energie en saamhorigheid (socialisatie vermogen) die de wederopbouw met zich meebracht en het zeer prominent aanwezige ideaal van "nooit meer oorlog". Het was dit alom aanwezige verlangen naar vrede en welvaart voor heel Europa dat het intellectueel en spiritueel vermogen mobiliseerde en stimuleerde om het Europese samenwerkingsproject in haar beginnende vorm te geven.

### De effectiviteitsfase

Zoals gesteld kan de creativiteitsfase ontaarden in hobbyïsme en uiteindelijk tot de ondergang van een organisatie leiden. Tenzij men op tijd weet over te schakelen naar een fase waarin streven naar effectiviteit het centrale uitgangspunt is, waarmaken wat beloofd is. In het geval van Europa was dat het realiseren van (duurzame) vrede, veiligheid en welvaart. Na verloop van tijd is de oriëntatie van Europa zich dan ook gaan richten op het effectief maken van deze idealen. Het anticiperen op politieke, technologische, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen - die ook in de creativiteitsfase van dominant belang waren - worden nu gecombineerd met stellen van prioriteiten, bindende afspraken door middel van verordeningen en richtlijnen, procedures ingebed in organisatorische structuren en macro-economische en ideologisch modellen die het geheel verklaar- en voorspelbaar moeten maken. De wetten van de marketing vierden hoogtij en meetpunten (prestatie-indicatoren) die iets zeggen over omzet, marktaandeel, richting en concreetheid van meerjarenplannen bieden houvast. Streven naar synergie is het adagium, in combinatie met op de markt afgestemde nieuwe producten en diensten, aanboren van nieuwe markten en veel ruimte voor ondernemerschap. Een organisatie kan vastlopen in de effectiviteitsfase als gevolg van verkoking. Een gevaar dat groot genoeg is om tot de ondergang te leiden of op zijn minst terugval naar de vorige fase noodzakelijk maakt. Zo moesten grote gevestigde bedrijven als Apple, Ericsson en Nokia zichzelf opnieuw uitvinden en verdween Kodak nagenoeg van het toneel. De noodzaak voor het telkens vernieuwen, actualiseren en aanpassen aan de tijdgeest is in elke fase een heldere oproep voor Europa.

Het vermogen dat centraal staat in de effectiviteitsfase is het zogenoemde commercieel vermogen, ofwel: toegang hebben tot markten en daar op kunnen acteren. Tegenspelers op die markten kunnen zowel klanten als leveranciers zijn, maar ook leden, sponsors, kiezers, fans, etc. Geld wordt steeds belangrijker maar men beseft dat daar "handel" voor nodig is. Het socialisatie vermogen staat onder druk. Alleen wie mee kan mag meedoen. Nog meer

onder druk staat het intellectueel of spiritueel vermogen. Dromen en idealen zijn mooi, maar ze mogen de vooruitgang niet in de weg zitten. Vragen naar het “waarom” wordt langzaam een taboe en wordt als hinderlijk ervaren voor commerciële doelstellingen.

We zien dat de periode tot aan het verdrag van Maastricht de Europese Unie al de genoemde kenmerken van de effectiviteitsfase vertoont. De idealen van de zestiger jaren zijn handig geabsorbeerd en hebben niet geleid tot een terugkeer naar de creativiteitsfase. De studentenrevolte van 1968 in Parijs en vergelijkbare protesten elders in Europa waren eerder een aanjager voor het tot stand komen van de Europese Instituties (hetgeen duidt op meer effectiviteit), dan een herbezinning op de Europese idealen (hetgeen betekent terugval naar de creativiteitsfase). De enorme sprong in de materiële welvaart heeft het socialisatievermogen op een nuttig niveau gehouden, zonder dat de “zijnsvraag” te hinderlijk aan de orde kwam. Het aanjagende effect was zo krachtig dat het zover ging dat in latere jaren het alle schijn kreeg dat Europa bezig was oogkleppen op te zetten, vast te lopen in verkokering. Met het verdrag van Maastricht werd uiteindelijk, de blik gericht op meer efficiency, zoals ook vitale organisaties op tijd weten te doen. Geld (het materieel vermogen) en de interne markt (het commercieel vermogen) werden toen terecht de primaire ijkpunten. De opstellers van de verdragen in de jaren negentig gingen er bovendien van uit dat het socialisatievermogen automatisch zou toenemen.

### De efficiency fase

De derde fase heeft Delors de fase van de bezegelde lotsverbondenheid genoemd. Een lotsverbondenheid van Europese landen door de gemeenschappelijke munt en interne markt. In het door ons gehanteerde model wordt de derde fase, de efficiencyfase genoemd. Qua karakterisering komt die erg overeen met waar Delors op doelde: lotsverbondenheid. Kenmerkend voor de efficiency fase is dat er wordt voortgebouwd op de controlemaatregelen waar in de effectiviteitsfase een begin is gemaakt. Het gaat om prioriteiten stellen, bindende afspraken en procedures, organisatorische structuren en macro-economische en ideologisch modellen hanteren. Idealiter worden die in deze fase gecombineerd met aandacht voor de financieringsstructuur, de uitbouw van bestaande markten, ontwikkelen van een sociaal systeem en methoden voor reflectie die tot zelfkennis en zelfkritiek leiden (de eigen tegenspraak organiseren). Doordat er in deze periode geen mechanismen ontwikkeld zijn welke voldoende reflectie bieden op het Europese handelen heeft er een ernstige erosie plaatsgevonden van twee vermogens: het socialisatievermogen en het intellectueel en spiritueel vermogen. Daarmee heeft de Europese Unie voor zichzelf de valkuil gegraven die zo kenmerkend is voor de efficiency fase. Europa werd in deze periode gekarakteriseerd door een kritiekloos geloof in de genoemde controlemaatregelen: prioriteiten stellen, procedures, organisatorische structuren en in controlesystemen gegoten macro-economische en ideologische modellen. De grote schuldencrisis en hoge werkloosheid waarmee de meeste Europese landen te maken kregen zijn in het ontwikkelingsmodel verklaard op basis van bovenstaand parameters. De combinatie met het verwaarloosde socialisatievermogen en intellectueel/spiritueel vermogen maakt dat een organisatie vervalt in bureaucratie. Voor Europa betekent dat een vertrouwenscrisis.

Bedrijven lukt het meestal niet om na een golf van fusies en overnames tot een nieuw en gedeeld sociaal systeem te komen en evenmin tot een klimaat waarin gezonde zelfkritiek tot de zo noodzakelijke zelfreflectie kan leiden. Iets vergelijkbaars werd zichtbaar na de toetreding van de Oost-Europese landen tot de Europese Unie, met hun eigen naoorlogse en communistische geschiedenis. Het mag dan ook niet verbazen dat het de Europese Unie niet is gelukt volledig te harmoniseren na toetreding van de nieuwe lidstaten. Nadat de “Europese grondwet” door de Franse en Nederlandse kiezer was verworpen, is het Verdrag van Lissabon in 2009, met een aan de Grondwet bijna identieke tekst, wel geratificeerd. Vanuit het gehanteerde veranderkundig denken geredeneerd, hadden de initiatiefnemers van het Verdrag van Lissabon gelijk. Maar het socialisatievermogen, je verbonden weten met de Europese zaak en je Europeaan voelen, schoot tijdens de referenda al te kort, net als de nodige zelfkennis en zelfkritiek op het niveau van het intellectueel vermogen.

Organisaties die aan deze valkuilen weten te ontsnappen zijn ook in staat om op tijd de vierde fase, de zogenoemde flexibiliteitsfase, in te gaan. Het staat zeker niet vast dat Europa ook in staat is aan deze valkuilen te ontsnappen.

Het verloop van de financiële crisis en de gebeurtenissen rondom met name Griekenland laat zien dat de Europese Unie lijkt vast te lopen in de efficiency fase. Even leek het er op dat de Europese Unie het lot van een materieel en immaterieel faillissement beschoren was. Voor menig een is het gevaar ook zeker nog niet bezworen. Voor Europa geldt dat er een aanslag is gedaan op de welvaart (het materieel vermogen) en het voortbestaan van de interne markt ter discussie is komen te staan (het commercieel vermogen). Ernstiger is dat het draagvlak voor Europa sterk is aangetast (het socialisatievermogen), net als de wil en bereidheid om te werken aan een sterk en eendrachtig "nieuw" Europa. Bovendien worden er vraagtekens geplaatst bij het nut en de noodzaak van het verder nadenken over een verenigd Europa (aantasting van het intellectueel/spiritueel vermogen).

### **De flexibiliteitsfase**

De flexibiliteitsfase kenmerkt zich door de gerichte aandacht voor het socialisatie vermogen, wat mogelijk moet maken dat organisaties de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie beleggen. Voor Europa kan dat vertaald worden in de zoveel mogelijk doorgevoerde toepassing van het subsidiariteitsprincipe. Het handelen van alle betrokkenen in de organisatie wordt gestuurd maar ook begrensd door gedeelde waarden en door een door alle Europeanen omarmd en begrepen 'mission statement'. De bedoeling van de organisatie staat iedereen dus helder voor ogen, waardoor er minder accent op controle hoeft te worden gelegd. Werkprocessen worden makkelijk aangepast, de klant staat centraal zonder dat het belang van de organisatie zelf uit het oog wordt verloren.

De flexibiliteitsfase maakt de groei van het socialisatie vermogen nodig wat op zich het onderling vertrouwen ten goede komt, net zoals de loyaliteit naar elkaar en naar de organisatie. In deze fase wordt bovendien een veilige omgeving gecreëerd waarbinnen medewerkers (lidstaten) met ideeën durven komen en durven te experimenteren zonder angst voor een fatale afloop. Met andere woorden: het klimaat is geschapen om de cyclus opnieuw in te gaan en - voortbouwend op wat is geleerd en gepresteerd - een nieuwe creativiteitsfase in te leiden. Een fase waarin innovatie niet alleen het centrale thema is, maar ook een fase waarin de condities om tot innovaties te komen, optimaal gunstig zijn. Europa staat op de drempel om deze fase in te gaan, maar wankelt en dreigt terug te vallen waardoor de ontwikkeling stopt.

## *De toekomst van Europa: vier opties*

### 1. De EU gaat op dezelfde manier verder.

Het werken aan verdere Europese integratie gaat door middel van correcties, waarbij de actuele situatie de directe aanleiding is en tevens als drukmiddel wordt gebruikt om tot afspraken te komen. Het gevoel voortdurend in crisis te verkeren met steeds weer een onzekere uitkomst, niet zelden op de korte termijn gericht, weerhoudt de Europese Unie ervan te komen tot een werkelijke langetermijnvisie en vermijdt daarmee ook het debat daarover. Men doet alsof 'de keizer kleren draagt' en de uitkomst is zowel in negatieve als positieve zin ongewis. De wal zal het schip keren. Een herstart zal dan in theorie mogelijk zijn maar de uitholling van zowel het materieel vermogen, het commercieel vermogen, het socialisatie vermogen, en het intellectueel/spiritueel vermogen is dan waarschijnlijk. Of in andere woorden: economische terugval, het uiteenvallen van de gemeenschappelijke markt en het tanende geloof in Europa werpen de vraag op of een doorstart wel mogelijk en realistisch is. Bij bedrijven is daar meestal een derde partij bij nodig. Het is maar zeer de vraag of de Verenigde Staten dan wel Rusland of China bereid zijn te investeren in een nieuw Europees avontuur. Mogelijk zijn deze grootmachten zelfs gebaat bij deze koers van Europa om wille van hun eigen machtspositie.

### 2. De EU doet een stap terug

Minder landen, minder complexe systemen en een focus op de effectiviteit van de samenwerking, waarbij elk land voor zichzelf bepaalt of het bijdraagt aan het eigenbelang. In feite is dat het scenario dat de Britse premier David Cameron voorstelt. Dit scenario komt overeen met het eerste scenario, met dat verschil dat men de verandering bewust en op een zelfgekozen moment inzet en niet de wal het schip keert. Ook dan zal er sprake zijn van omvangrijke kapitaalvernietiging en een verlies aan Europese saamhorigheid. Zowel het eerste als dit tweede scenario dragen het risico in zich dat er een opdeling tussen Noord en Zuid-Europa ontstaat, waarbij ook de historische tegenstelling tussen Frankrijk en Duitsland weer opblaait. Dit laatste zou wel eens kunnen betekenen dat het oorspronkelijke naoorlogse ideaal van 'nooit meer oorlog' niet alleen in de vergetelheid raakt, maar zelfs op het spel wordt gezet.

### 3. Het repareren van wat niet goed is gegaan

Het repareren van wat niet goed is gegaan, oftewel de structuren en systemen zo inrichten dat kritische zelfreflectie beter mogelijk wordt en de sociale cohesie binnen Europa wordt versterkt. De vraag is wel of dit laatste succesvol kan zijn, zolang de focus enkel op de materiële kant van de Europese samenwerking blijft gericht. Of de huidige financiële en economische crisis volledig voorkomen had kunnen worden valt te betwijfelen. Wel zou de crisis minder diepgaand zijn geweest wanneer in de jaren negentig de juiste maatregelen waren genomen. De beslissing om verdergaande economische samenwerking via de interne markt en de gemeenschappelijke munt te bewerkstelligen was een goede. Zo zouden alle Europese landen economisch profiteren van het wegnemen van handelsbarrières, het standaardiseren van producten en het wegnemen van wisselkoersnadelen. Maar landen waren niet bereid om toezicht en de daarbij horende noodzakelijke vergaande inmenging vanuit een centrale autoriteit toe te staan. Dit fundament onder deze economische integratie had gestalte moeten krijgen in een politieke unie naast de monetaire unie. Noodzakelijk om macro-economische afstemming omtrent bijvoorbeeld de arbeidsmarkt en nationale begrotingen te realiseren. De Economisch Monetaire Unie die in de jaren negentig werd

opgericht was dus vleugellam. Bij het uitbreken van de crisis in 2008 werd dit pijnlijk duidelijk. Toen was het te laat. Wat sindsdien koortsachtig van Europese top naar Europese top wordt besloten is achterstallig onderhoud. De Europese samenwerking is zo van het vooruitgangdenken uit de jaren negentig vervallen in een instituut dat zich primair lijkt te richten

op crisisbestrijding. Dat is in feite wat dit derde scenario is: instellen en versterken van de Europese instituties en het afstaan van autonomie aan “Brussel”.

### 4. Een stap voorwaarts

Een stap voorwaarts zetten in de Europese samenwerking opent mogelijkheden voor een fase van nieuwe creativiteit en innovatie, waarin succesvol kan worden geanticipeerd op de huidige mondiale geopolitieke vraagstukken en het beter benutten van wetenschap en technologie. Daarvoor is eerst nodig dat de Europese Unie flexibeler wordt met meer vrijheden voor landen en regio's, in het besef dat keuzes die aan de basis worden gemaakt, gebaseerd zijn op gedeelde waarden en een gezamenlijke historie. Het lijkt er op dat zelfbewustzijn en reflectievermogen momenteel ontbreken in alle gelederen van het Europese bestuur en bevolking. Of het nu gaat om frauduleus handelen of het cultuurrelativisme in de vorm van toenemend individualisme. Europeanen lijken het vertrouwen verloren in bestaande structuren en zijn aan het zoeken naar wie ze zijn. Dit vertraagt de ontwikkeling van nieuwe technieken en doet Europa achterop raken in de mondiale veranderende machtsverhoudingen. Scenario vier is gebaseerd op het idee dat daar verandering in kan worden gebracht. Voorwaarde is wel dat Europa financieel op orde is en de mogelijkheid wordt geboden aanwezige middelen anders en vooral flexibel in te zetten. Daar is nu geen sprake van ook al wordt er met versterking van de Europese Centrale Bank en Basel II<sup>3</sup> optie niet zonder risico is. Gewerkt moet worden aan een beter bewustzijn van wat Europa aan kennis en vaardigheden te bieden heeft en welke marktmogelijkheden dat biedt. Maar eerst en vooral moet er gewerkt worden aan de sociaal-culturele eenheid die Europa is en bewustwording hieromtrent. De eenheid in diversiteit van de Europese volkeren moet meer worden gezocht.<sup>4</sup> Deze eenheid in diversiteit wordt gekenmerkt door een social-culturele integratie in evenwicht met de subsidiariteit van Europa.

---

<sup>3</sup> Basel II omvat een aantal internationale afspraken tussen banken over onder meer hun kapitaalbuffers.

<sup>4</sup> Het motto van de EU, ‘in verscheidenheid verenigd’, is voor het eerst gebruikt in 2000. Het geeft aan dat de samenwerking in EU-verband en het Europese streven naar vrede en welvaart worden gevoed door de vele verschillende culturen, talen en tradities in Europa.



## Een nieuw verhaal voor en over Europa

Actuele uitdagingen zoals de opkomst van China en Rusland, grondstofschaarste en terrorisme vragen een actief en loyaal buitenlandbeleid.<sup>5</sup> Een door negativiteit gedreven, melancholische en neerslachtige geest heeft echter van Nederland en de Nederlanders bezit genomen. We problematiseren de kleinste tegenslagen en stellen regel na regel op vanuit risicomijdende overwegingen. Ruimte voor creativiteit, innovatie en gezamenlijkheid wordt stelselmatig de kop in gedrukt. We moeten af van deze neerslachtige Jan Saliegeest. Het is hoog tijd voor een nieuw verhaal voor en over Europa dat onder meer uitgaat van de kracht van soft power en de mogelijkheden verruimd voor meer flexibiliteit.

### Soft power

Europa wordt getypeerd als soft power. In feite was de EGKS hier al een voorbeeld van. Partijen warden op een zodanige wijze aan elkaar dat het verdedigen van het eigen belang of afdwingen van resultaat gebeurt zonder de inzet van (militair) geweld. Door dialoog conflict oplossen, is de essentie van de Europese samenwerking en was de enige remedie voor het trauma van de twee wereldoorlogen. Afstappen van deze dialoog en richting (militaire) hard power schuiven strookt niet met de Europese identiteit zoals die sinds het einde van WO II is gevormd. Soft power is een inherent onderdeel van het Europese handelen geworden, weliswaar met de prijs dat besluiten moeizaam tot stand komen en altijd de trekken van een compromis vertonen. In Nederland zouden we dat duiden met “het poldermodel”. Gevolg is geweest dat Europa, zeker na de val van de muur, Europese uitgaven aanzienlijk heeft teruggebracht. Wij pleiten ervoor het concept van soft power als Europese verworvenheid nog eens nader te analyseren. De verhoudingen in de wereld veranderen. Verschillende machtsblokken gaan hier op verschillende manieren mee om. Er tekent zich een duidelijk verschil af tussen hard power en soft power. Europa is bij uitstek een soft power dat zijn invloedssferen uitbreidt op basis van immateriële noties als democratie, de rechtstaat, sociale gelijkheid en fundamentele vrijheden. Maar individuele Europese landen zijn gevormd door zich als hard power te gedragen. Op natiestaat niveau herbergt Europa dus ook hard power intenties. Maar de notie van Europa als soft power hangt samen met de manier waarop Europeanen hun samenleving willen inrichten, vrij democratisch, een sterke rechtsstaat en “een eeuwige vrede”. Soft power staat voor de waarden waarmee een Europeaan wil worden geassocieerd.

### Flexibilisering van Europa

Europa moet haar gerichtheid op efficiency fase (en het daarbij behorende streven naar onder andere uitbreiden, standaardiseren en centraliseren) achter zich laten en zich richten op het flexibeler worden. Het socialisatie vermogen van Europa moet worden vergroot. Dat kan door niet alleen de Europese instituties flexibeler te maken, maar ook door te werken aan een gebalanceerde verhouding tussen de lidstaten en Europese burgers. de verhoudingen tussen de Europese landen en de landen zelf. Het zaak maken van het al genoemde subsidiariteitsprincipe is een goed begin.

Daarnaast is het nodig dat het instrument van ‘samenhangende verhalen’ wordt ingezet. Verhalen over successen, die aantonen dat Europa aantrekkelijk is om in te investeren. Verhalen die illustreren dat de verschillen binnen Europa kunnen worden omgezet in kansen voor alle lidstaten. Verhalen die nadruk leggen op het culturele, wetenschappelijke,

<sup>5</sup> Rob de Wijk, “Luistert nieuwe kabinet naar Jan Saliegeest in 2011?”. (Trouw, 30 oktober 2010)

historische erfgoed en de economische kracht van Europa als belangrijke hefboom. Daarbij moet er uiteraard rekening worden gehouden dat verhalen ook een eigen waarheid kunnen weerspiegelen. Om Geert Mak te citeren:

*“Wat is het verhaal een fantastisch geschenk! Wat biedt onze menselijke neiging tot vertellen een vreugde, en ook een troost. Wij mensen zijn, zoals de historicus Philipp Blom zo mooi zegt, „een verhalende diersoort”. En dat zijn we niet voor niets. Verhalen brengen structuur in de chaos van de geschiedenis en van de politiek. Ze dragen lessen aan voor de toekomst, ze versterken een bepaalde orde, ze geven ons helden om ons aan op te trekken, schurken en verraders om weg te trappen. Onuitgesproken vormen verhalen zo een diepe, drijvende kracht achter de publieke opinie. Ze bepalen, onbewust, maar al te vaak de prioriteiten van politici. Maar passen al die oude verhalen nog wel bij deze 21ste eeuw? Kunnen ze in deze nieuwe werkelijkheid soms zelfs niet razend gevaarlijk zijn? We vragen het ons zelden af.”<sup>6</sup>*

Dergelijke verhalen moeten leiden tot een nieuwe, maar vooral ook collectieve visie op Europa, dat een ideal uitdrukt in herkenbare waarden. Een visie die het naoorlogse ideaal van ‘nooit meer oorlog’ volledig insluit, ook al zullen we het er minder expliciet over hebben. Vorming van dergelijke verhalen vereist een mentaliteit waarbij wordt ingezet op het welvaartsniveau van het geheel en niet van de lidstaten afzonderlijk. Hierbij zijn immateriële overwegingen belangrijker dan materiële overwegingen.

### Een nieuwe elite

Daarnaast zou er een nieuwe elite moeten ontstaan. De rol van een elite is de burgers in de veranderende wereld meenemen. Het is juist de elite die vanuit haar positie inzicht heeft in veranderingen, lange termijn prognoses en abstracte analyses over bijvoorbeeld demografische ontwikkelingen of duurzaamheid uitdagingen.

*“Er is niets mis met het woord elitair. Zolang het niet betekent ‘voor een kleine groep bestemd’, is elitair geen vies woord. Zolang elitair betekent: intelligent, ervaren, verdiepend, creatief, en esthetisch prikkelend, is het iets waar we allemaal naar zouden moeten streven. In ons werk, en in de publieke ruimte. Wat we moeten voorkomen, is te eisen dat iedereen dezelfde houding hanteert, dezelfde gemoedstoestand, dezelfde innerlijke behoefte aan oppervlakkigheid. Want wie dat doet, stelt zijn doelen verkeerd en creëert eerder meer conflicten dan minder.”<sup>7</sup>*

De toenemende complexiteit van Europese uitdagingen en opgaven vereist een bepaalde mate van kwetsbaarheid van politici. Daarom moeten de politici meer in dialoog treden met de burgers over de Europese samenwerking. Deze dialoog moet zo min mogelijk taboes kennen. Dit is alleen te bereiken wanneer voor politici meer ruimte bestaat voor zelfreflectie. Een dialoog houdt niet in dat burgers moeten worden nagepraat of dat burgers moeten worden overtuigd. Dialoog houdt in dat burgers en politici gezamenlijk tot een nieuwe visie op de Europese samenwerking komen. Politici moeten deze visie dan materialiseren, burgers bieden het draagvlak voor deze materialisatie. Hiervoor lijkt een revolutie in het denken nodig. We zullen opnieuw moeten ontdekken waarom we met Europese samenwerking zijn begonnen en waar we naartoe willen met de Europa. Dit vergt een intensieve maatschappelijke discussie. Het marktdenken zoals in de jaren negentig is ontstaan heeft een fixatie op economische vooruitgang opgeleverd. Hier moeten we vanaf. Te weinig wordt er aandacht besteed aan de immateriële kant, het socialisatievermogen en het intellectueel en spiritueel vermogen van de samenleving. En te weinig wordt onderzocht welke antwoorden Europa kan bieden op deze immateriële kanten van de samenleving. Meer socialisatievermogen betekent voor de Europese burger meer kansen en bescherming

<sup>6</sup> Geert Mak, ‘De Duits-Nederlandse mierenmoraal’. (NRC, 31 januari 2015)

<sup>7</sup> Philip Huff, ‘Waarom moet altijd alles op tafel?’. (NRC, 4 juni 2013)

en meer intellectueel en spiritueel vermogen betekent voor de burger meer uitdagingen en betrokkenheid. Vooral dit laatste is een voorwaarde om daadwerkelijk te innoveren.

Prof.dr.ing. T. W. (Teun) Hardjono was tot voor kort verbonden aan de CSR academy in Rotterdam en is sinds maart 2015 emeritus hoogleraar Quality Management & Certification aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is als fellow verbonden aan het WI en heeft zich hier geconcentreerd op Europa.

Drs. H. (Hubert) Beusman is stafmedewerker van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA.



Buitenom 18  
Postbus 30453  
2500 GL Den Haag  
☎ 070 3424874  
✉ [wi@cda.nl](mailto:wi@cda.nl)  
🌐 [www.cda.nl/wi](http://www.cda.nl/wi)