

Teun W. Hardjono & Hubert Beusmans

# EUROPA HERUITVINDEN



**DE CYCLISCHE ONTWIKKELING  
VAN EUROPA VANUIT EEN  
BEDRIJFSKUNDIG MODEL**

# Europa heruitvinden

*De cyclische ontwikkeling van Europa vanuit  
een bedrijfskundig model*

T. W. Hardjono en H. Beusmans

# Inhoud

Voorwoord 9

I. De dreiging van een Europese burgeroorlog 15

DEEL I: De cyclische ontwikkeling van Europa vanuit een  
bedrijfskundig model 25

2. Het Vierfasenmodel 27

3. Vier Europese vermogens 37

4. Vier Europese ontwikkelingsfasen 45

5. Kiezen voor flexibiliteit 65

6. Hoe het was, hoe het wordt 73

7. Onderling afhankelijk en intiem 77

Intermezzo: Gelijkgestemde geluiden 83

DEEL II: Instrumenten voor verandering 89

8. Verhalen over Europa 91

9. Spiritualiteit in Europa 99

10. Europese economie 103

11. Europese democratie 105

12. De contouren van een nieuwe Europese Gemeenschap  
109

Over de auteurs 127

# Voorwoord

De Europese samenwerking wordt de afgelopen jaren steeds door de actualiteit ingehaald. Steeds weer moeten beleidsmakers en politieke leiders reageren op een crisis. Ondertussen piept en kraakt de bestaande Europese constructie. Het vertrouwen in autoriteiten op elk niveau is tot een dieptepunt gedaald en het draagvlak voor de samenwerking lijkt verdwenen als sneeuw voor de zon. Voor het eerst sinds de Europese samenwerking wordt het nut en de meerwaarde van de samenwerking in het algemeen in twijfel getrokken. Het leidt zelfs tot het uittreden van een lidstaat.

Het nut van de Europese samenwerking wordt volgens ons bewezen door lezing van de geschiedenis. Het is opgebouwd uit puinhopen tot een van de meest welvarende regio's in de wereld, met de grootste garantie voor vrijheden en gelijkheid. Maar deze geschiedenis biedt uiteraard geen garantie voor de toekomst van de samenwerking. Door het ontbreken van een nieuwe gedeelde toekomstvisie, zoals 'nooit meer oorlog' dat ook is, is er bovendien geen houvast over waar we naartoe zouden moeten werken. Waarheen moet Europa zich dan ontwikkelen als het nu allemaal niet goed is? Niemand lijkt het te weten.

Vanuit tal van perspectieven wordt er naar de Europese samenwerking gekeken. Er wordt gezocht naar verklaringen en antwoorden. Eén perspectief ontbreekt naar ons

idee, namelijk kijken naar de Europese samenwerking vanuit een veranderkundig perspectief. Het maakt daarbij niet uit of we het hebben over Europa als continent, als idee of als unie. Ook een bedrijf is een open systeem en een construct waarbinnen de participanten elkaar vinden op basis van een gezamenlijk ideaal en een gedeelde strategie van de organisatie. Daarnaast bestaat binnen elke organisatie de overtuiging dat samenwerken effectiever is dan het individueel proberen.

Wat blijkt is dat de Europese samenwerking inderdaad exact de ontwikkelingslijnen van een bedrijf volgt. Dat niet alleen, het veranderkundig perspectief opent de mogelijkheid de voors en tegens van de verschillende strategische opties naast elkaar te zetten. Opvallend genoeg zijn onderdelen van de verschillende strategische opties die wij gevonden hebben al door verschillende partijen geopperd, maar nog nooit in een logische samenhang geplaatst. Dit is wél mogelijk wanneer Europese samenwerking vanuit een veranderkundig perspectief wordt gezien. Wij hopen opinieleiders en beleidsmakers stof tot nadenken te bieden, maar wij willen ook veranderkundigen ervan overtuigen dat hun instrumentarium buiten de eigen discipline van waarde kan zijn.

Wat wij gedaan hebben is het toepassen van een wetenschappelijk gevalideerd en beschrijvend model, het zogenoemde Vierfasenmodel. Het model beschrijft de lijnen (de fasen) waarlangs organisaties zich ontwikkelen, welke oriëntatieveranderingen ze moeten maken, waar en hoe ze uit de bocht kunnen vliegen, welke vermogens er nodig zijn om de continuïteit van de organisatie te waarborgen en hoe het succes van de organisatie gemeten kan worden. Overigens blijkt dat de Europese samenwerking op een zelfde manier uit de bocht is gevlogen als menig bedrijf.

Een overaccentuering van de aandacht voor winst en groei met als gevolg bureaucratisering gepaard gaande met een blinde vlek van het socialisatievermogen van de organisatie. Een blinde vlek voor sociale cohesie, solidariteit, geloof in de kracht van samenwerking en gedeelde identiteit, met behoud van de eigen identiteit. Allemaal kenmerken die bekend in de oren klinken als het om Europa gaat.

Wat wij geprobeerd hebben is om middels het Vierfasenmodel houvast te vinden, om zo een discussie over Europa vorm te geven. Onze veranderkundige analyse van de geschiedenis van de Europese samenwerking leidt tot een aantal in te zetten instrumenten. Zo is het ontbreken van draagvlak voor de legitimiteit van Europa een veel gehoorde kritiek. Wij zullen aantonen dat deze veranderkunde stelt dat het socialisatievermogen van Europa aangewend kan worden. Sinds het brexit-referendum wordt constant gesproken over het heruitvinden van Europa. Ook dit is te herleiden tot ons model. Meer flexibiliteit binnen de Europese samenwerking zal de condities scheppen om het Europese denkvermogen te activeren. Dit leidt tot de ontwikkeling van een nieuwe Europese gedachte. In de bedrijfskunde zou dat betekenen dat het bedrijf zich aanpast aan de veranderende wensen van de consument. Deze veranderkundige instrumenten zijn volledig toepasbaar op de Europese samenwerking. Het zijn bovendien instrumenten die los staan van emoties of politieke overtuigingen. Ze vormen het gereedschap om het huis Europa mee te restaureren.

De kranten *De Standaard*, *Le Soir* en *Le Nouvel Observateur* organiseerden in oktober 2013 een congres over de toekomst van Europa. Een van de deelsessies ging over de Europese crisis, en de discussie werd gevoerd door Jacques Delors, Herman Van Rompuy, Valéry Giscard

d'Estaing en Felipe Gonzalez. Uitgangspunt van het debat was de vraag: 'waar is het misgegaan?' Delors, voormalig voorzitter van de Europese Commissie (1985-1995), stelde dat de geschiedenis van de Europese eenwording in grofweg 3 fasen te verdelen is.

Na de Tweede Wereldoorlog heerste het vredesideaal dat resulteerde in het opstellen van de verdragen van Rome (1958). Middels de Europese verdragen kregen Europese instellingen bevoegdheden waardoor een democratische verantwoording van de samenwerking nodig werd. Hieruit volgde rechtstreekse verkiezingen van het Europees Parlement (1979). Deze democratische verbondenheid van de Europese volken baande de weg voor mobiliteit binnen de Europese ruimte met als resultaat de realisering van de interne markt. De lotsverbondenheid van de Europese landen sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog werd in de jaren '90 bezegeld met de gemeenschappelijke munt. Wij tonen aan dat het toen fout is gegaan met de Europese samenwerking. Vanaf dit moment wijkt Europa af van de ontwikkeling die een succesvol bedrijf doet. Delors vroeg zich dan ook terecht af welke fase zou volgen nu de grenzen van de uitbreiding zijn bereikt en de gemeenschappelijke munt is gerealiseerd.

Onze analyse van de Europese ontwikkelingsgeschiedenis met behulp van het Vierfasenmodel bleek overeen te komen met deze analyse van Delors. Ook op basis van ons model volgt de vraag: is de tijd rijp voor een vierde fase? Dit is een fase van flexibiliteit met alle gevaren van dien. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het zeer nuttig om inzicht te hebben in welke ontwikkelingsfase Europa zich bevindt, hoe voorafgaande fasen zijn doorlopen en hoe een mogelijke toekomstige fase volgens het model er uit zal zien.

In 2014 publiceerden wij het webessay *Kruispunt Europa, een nieuw perspectief op de Europese samenwerking*. Hierin hebben wij een eerste toepassing van dit bedrijfskundige perspectief op Europa uiteengezet. Dit boek volgt op dat essay. Ten behoeve van ons onderzoek hebben wij met veel personen gesproken. Wij voerden uitgebreide gesprekken met (oud) politici, diplomaten, wetenschappers en (EU-) ambtenaren. Allen gaven aan dat Europa is vastgelopen (de een in dramatischer bewoording dan de ander), maar allen gaven aan dat er iets moet veranderen. Anders is het failliet van de Europese samenwerking zoals we dat nu kennen aanstaande. Telkens kwam dit aspect terug in de gesprekken. Zo ver mogelijk hebben wij in dit boek antwoord willen geven aan deze oproep tot verandering.

Wij willen iedereen waarmee wij hebben gesproken bedanken, de mensen die hebben meegelezen en op enige andere wijze feedback hebben geleverd. Dit boek is het resultaat van een denkproces en dient wat ons betreft voor de discussie over de toekomst van Europa en biedt handreikingen voor een nieuw perspectief op de Europese samenwerking.

Teun W. Hardjono en Hubert Beusmans  
Oktober 2016



# 1. De dreiging van een Europese burgeroorlog

Op basis van ons model pleiten wij voor een flexibelere samenwerking in Europa. Flexibiliteit is noodzakelijk om te kunnen veranderen, omdat alleen dan nieuwe gedachten kunnen ontstaan. Het grote gevaar is dat flexibilisering kan leiden tot anarchie. We zien deze toenemende flexibilisatie van de Europese samenwerking en Europese waarden, maar het ontbreekt aan leiderschap om dit proces te begeleiden. Hierdoor wordt er geen draagvlak voor verandering gecreëerd en ontstaan er geen nieuwe 'out of the box'-ideeën. Zonder deze voorwaarden voor verandering is Europa stuurloos. Flexibilisering zal dan niet de gewenste verandering voortbrengen, maar een dynamiek losmaken die steeds moeilijker te controleren is. Als Europa flexibiliseert, maar niet snel verandert, stevent het op een burgeroorlog af. Dit ultieme conflict is het failliet van Europa zoals we dat nu kennen.

## **Nooit meer oorlog**

Waarom een burgeroorlog? Uitgangspunt is de gevormde territoriale en mentale Europese ruimte. Oorlogen gaan in de meeste gevallen over territoriale conflicten. Burgeroorlogen gaan over ideologische conflicten. In het geval van oorlog is het veelal duidelijk welke landen tegenover elkaar staan. In het geval van een burgeroorlog staan persoonlijke opvattingen en idealen tegenover elkaar. Hierdoor voltrekt een burgeroorlog zich niet alleen dwars door landen, regio's en steden, maar ook dwars door

persoonlijke relaties als familiebanden en vriendschappen. Wij zien aanwijzingen dat Europa afstevent op een dergelijk conflict, een 'gedachte-oorlog'. De verschillende opvattingen gaan niet alleen over hoe de macht, het establishment en de democratie georganiseerd zouden moeten worden, maar vooral over wat de Europese waarden inhouden die verdedigd worden. 'Nooit meer oorlog' (zoals we deze kennen tussen landen), lijkt ons een verworvenheid van de Europese samenwerking die overeind blijft staan. De gedachte-oorlog als Europese burgeroorlog betreft een andere inzet dan het gewapende conflict dat de Europese supranationaliteit na de Tweede Wereldoorlog heeft uitgebannen.

De primaire oorzaak voor een mogelijke burgeroorlog, een uitiem intern conflict, is het ontbreken van een Europese constitutie die de uitgeholde Europese waarden invulling kan geven. Met constitutie bedoelen wij niet een grondwet, maar het geheel dat Europa maakt tot wat het is aan regels, gebruiken en bevoegdheden. Vooral Europese lidstaten bieden weerstand tegen het opstellen van een dergelijke Europese constitutie en vallen door opeenvolgende internationale crises terug op nationale reflexen. De sleutel voor een geweldloze heruitvinding van Europa en verandering van haar veelheid aan instituties ligt dan ook niet bij de staten, maar bij de Europese bevolking. Dit zal in volgende hoofdstukken uitgebreid uiteen worden gezet als 'het socialisatievermogen van Europa'.

## **Het conflict**

Appelleren aan een burgeroorlog, wanneer wij heruitvinden bepleiten, is geen bangmakerij. Ook is het geen boodschap gedreven door angst. Het is helaas de enige constatering die wij kunnen maken op basis van de ontwikkelingen die Europese landen op dit moment

doormaken, wanneer wij ons model hierop toepassen. Wij onderscheiden hiervoor twee belangrijke oorzaken, namelijk het reeds genoemde ontbreken van een nieuwe originele Europese gedachte en, paradoxaal genoeg, het grote succes van de Europese integratie.

De gedachte-leegte die ontstaan is, geeft de ruimte voor extremen. Het biedt ruimte aan schreeuwers met een alternatief voor democratie. Een schijnbaar noodzakelijk alternatief omdat de Europese democratie niet in staat is om de samenloop van crises het hoofd te bieden, en legitimiteit kan geven aan de noodzakelijke maatregelen, waardoor deze maatregelen vaak te laat komen of zelfs uitblijven. Het vertrouwen in democratische mechanismen is tot een dieptepunt gedaald. Hierdoor zijn democratische waarden eveneens op een glijdende helling terechtgekomen. De polariserende werking die uitgaat van het ontbreken van een nieuwe gedachte, wekt bovendien de indruk dat hedendaagse problemen ons overkomen. Een uitstekende voedingsbodem voor extreme geluiden. Die geluiden klinken als het failliet van de Europese samenwerking. Op het hele continent zien we de angst voor het verlies van verworven zekerheden. De overheden van de Europese verzorgingsstaten blijken niet opgewassen tegen de druk van de samenloop van de economische crisis, de migratiecrisis, de vertrouwenscrisis, toenemende individualisering, razendsnelle technologische ontwikkelingen en spirituele leegte. Wellicht is daarom de teleurstelling in het uitblijven van Europese antwoorden des te groter. Burgers grijpen terug op vertrouwde kaders waarbinnen het dagelijks leven wordt vormgegeven. Spoken uit het verleden doemen op, gedachteloopgraven worden gegraven. Daarom zal volgens ons het uitblijven van originele gedachten een splijtzwam vormen binnen Europa.

## Het Europese succes

Ons tweede argument voor een dreigende burgeroorlog is ingegeven door het succes van de Europese samenwerking. Het conflict tussen landen dat Europa eeuwenlang teisterde mag dan zijn uitgebannen, de kiem van een continentaal conflict ligt wel degelijk verscholen binnen een van de aangesloten landen. Een dergelijk conflict zal binnen een van de Europese landen ontstaan, niet gevormd langs nationaliteit, maar appellerend aan een in verschillende landen herkenbare gedachte. Hierin zijn twee smaken: de drang om terug te keren naar regionale uitgangspunten, of kiezen voor supranationale overeenkomsten gebaseerd op cultuur en gedeelde waarden. Het bestaan van deze supranationale gedachte is het succes van de Europese gedachte. Deze verdringt nationale gedachten en plaatst gedeelde Europese waarden binnen het mondiale palet aan ideologieën. Nationaliteit speelt dan geen rol meer. Een cultureel bewustzijn vormt de drijfveer voor de vorming van de samenleving. Maar wanneer nationale gedachten vervangen worden door een Europese gedachte, en deze Europese gedachten zijn niet toereikend, ontwortelt de samenleving. Het is immers onduidelijk waar landen staan ten opzichte van Europa en waar Europa staat ten opzichte van landen. Dat is Europa inderdaad te verwijten, zoals nationalistten stellen.

De combinatie van deze gedachte-leegte en de identiteitsvraag, maakt het onduidelijk wat de massa in beweging zal brengen. Het is bovendien onduidelijk in welke richting de massa zich zal bewegen. Daarmee is de toekomst onzeker. De Europese samenwerking moet antwoord kunnen geven op deze vragen om zelf te kunnen overleven.

## **De opposenten**

Europa is een weg ingeslagen van polarisatie tussen twee rivaliserende groepen. Het is een logisch gevolg van het ideologisch vacuüm dat ontstaan is na het wegvallen van de oostwest-tegenstelling van de Koude Oorlog. Het ontbreekt de overwonnen liberale democratie aan voldoende moraal en kent een blinde focus op vrijheden, hetgeen leidt tot uitholling van de westerse democratieën. Ook de gedachte van Europese integratie weet geen antwoord meer te formuleren op de ontstane leegte in het Europese creatieve denken. Er tekent zich nu een groep af die een stoffig pleidooi aanvoert voor meer Europese samenwerking. Deze mensen zien Europa nog steeds als een gemeenschap van gedachten. Zij pleiten voor een centrale constitutie die garant staat voor de rechtsstaten, voor de vrijheden daarbinnen en solidariteit daartussen. Hun wapens zijn de dialoog en een conflict vermijdende instelling. Anderzijds tekent zich een groep af die schreeuwt om minder Europese samenwerking. Deze groep ziet de samenwerking als onderdeel van het probleem, en pleit ervoor verworven centrale Europese constituties te ontmantelen. Hun wapens zijn restrictie en confrontatie. Deze groepen staan lijnrecht tegenover elkaar en beide groepen nemen toe in vasthoudendheid in hun stellingname en in hun omvang. Om een ultieme confrontatie te voorkomen moet Europa aan de behoeften van beide kampen voorzien. Dat kan wanneer Europa zich in een flexibele fase begeeft waarin beide kampen bediend kunnen worden. Maar in flexibiliteit schuilt ook het gevaar dat een van beide groepen wordt verdrongen.

## **Het proces van verandering**

Europa lijkt vast te lopen en geen antwoord te kunnen geven op essentiële problemen als het groeiende gevoel van onveiligheid en het gebrek aan vertrouwen in Europese

instituties. Als we de Europese Unie willen continueren dan zal er iets moeten veranderen. Een veranderingsproces zal moeten worden ingezet dat gericht is op het heruitvinden van Europa. De inzet is het herformuleren van het bestaansrecht van de Europese samenwerking. Juist vanwege deze inzet is de urgentie om Europa te veranderen groot. Doel is het creëren van een Europese samenleving die voldoende weerbaar is om lokale en mondiale uitdagingen om te zetten in kansen. Dit proces van verandering is al begonnen (de brexit, een Spitzenkandidat tijdens de Europese verkiezingen van 2014, grenzen aan Schengen en referenda als democratisch blokkademiddel), maar het resultaat is nog zeer onzeker. Het proces van verandering is complex en wanneer het zichtbaar wordt, roept het vaak grote weerstand op. Waar verandering wordt gerealiseerd klampt men zich vast aan oude gedachten. In zeker zin is dit wat populistten doen, vasthouden aan een wereld zoals deze ooit was. In tegenstelling tot het brengen van verandering houden ze deze juist tegen. Hoewel de populistten de problemen en zorgen adresseren, bieden ze geen oplossingen omdat verandering juist als gevaar wordt gezien. Werkelijke verandering vergt dan ook een collectieve mentaliteitsverandering, een gedachterevolutie.

### **Verandering als interne Europese aangelegenheid**

De groeiende invloed van internationale gebeurtenissen op lokale besluiten vereist een nieuwe collectieve mentaliteit. De toenemende mondiale dynamiek vormt een onvermijdelijke ontwikkeling die buiten de macht van Europa en de Europeanen ligt. Europa moet meegaan met deze gang der volken, maar bestaande Europese constituties lijken onvoldoende in staat om het lokale met het mondiale te verbinden. De Europese gedachte

is bovendien teveel verzwakt om Europeanen te kunnen steunen in hun weerbaarheid en zelfvertrouwen. Ook daarom signaleren wij het potentiële gevaar van een vergaand conflict in de vorm van een burgeroorlog. De geschiedenis heeft immers aangetoond dat grote mentale veranderingen gepaard gaan met geweld. We staan nu wederom aan de vooravond van een dergelijke grote mentaliteitsverandering. De bedreiging voor het voortbestaan van Europa lijkt hierbij de strijd tussen westerse en niet-westerse waarden te zijn. Dit weerleggen wij; het proces van verandering is volledig een interne Europese aangelegenheid. Uiteraard hebben externe factoren wel invloed op hoe Europa wordt ingericht, maar verandering betekent niet dat de wereld zich aan Europa aanpast, maar dat Europa zich aan de wereld aanpast. De onmacht van Europa om te kunnen reageren op urgenties ligt immers in de huidige constructie van Europa verborgen. Alleen de volksmenner misbruikt 'het grote gevaar van buiten' als oorzaak voor het binnenlandse falen.

## **De verandering**

De bestaande Europese constitutie is constant aan verandering onderhevig geweest. Sinds de oprichting van de Europese Unie hebben gedeelde uitgangspunten geleid tot de materialisering van de Europese gedachte. Het is een uniek historisch integratieproces waarin de Europese landen naar elkaar toe zijn gegroeid. Steeds weer werd duidelijk dat de individuele behoeften van Europese landen beantwoord konden worden door een collectieve benadering. De Europese bevolking heeft dit ook ervaren door aanhoudende economische groei, het achterwege blijven van conflicten en toenemende mate van vrijheid. De vraag is of dergelijke verworvenheden nog legitimiteit verstrekken aan de Europese samenwerking nu dit ont-

wikkelingsproces is vastgelopen. Europa is niet in staat antwoorden te geven op de meest dringende vragen. De individuele behoeften van landen en burgers vinden geen aansluiting meer in de collectieve belangen.

Om niet irrelevant en overbodig te worden zal Europa zich – net als een groot bedrijf – moeten aanpassen aan de behoeften van de tijd. Zonder aanpassingen zal het Europese belang ingehaald worden door het nationale belang. Wij noemen dit een burgeroorlog (failliet) omdat desintegratie van Europa conflicteert met de ontwikkelingsroute die het continent de afgelopen eeuw heeft doorgemaakt. Deze ervaring van nationalisme wordt steeds zichtbaarder door het ontmantelen van Europese waarden, zoals het limiteren van solidariteit, het beperken van vrijheden of het onderscheid maken op basis van afkomst of geloofsovertuiging. Het is de Europese gedachte dat dergelijke stellingnames moet bestrijden. Maar de Europese instituties als institutionalisering van deze gedachte blijken hier niet meer toe in staat te zijn. De historische ontwikkeling van Europese samenwerking die gelegitimeerd is door deze oorspronkelijke gedachte van gelijkheid en openheid, moet daarom nu worden heruitgevonden.

## **Het Europese ideaal**

Europeanen moeten zich beschermen tegen dit sluimerende gevaar van verwezing binnen de eigen landen. Het wordt daarom hoog tijd dat we ons afvragen hoe het mogelijk is dat het grote ideaal dat Europa voorstaat zo naar de achtergrond is verdrukt. Dat er nog slechts een stille echo klinkt van de roep om vrede, solidariteit en saamhorigheid. Een belangrijke oorzaak is het gebrek aan een nieuwe gedachte over Europa dat breed wordt gedragen. Wij stellen dat de huidige Europese samenwerking niet voldoende ruimte biedt voor de ontwikkeling



van een nieuwe gedachte. Aan ons de taak om deze ruimte te pakken of te creëren, om zo een alternatief te kunnen bieden voor de leegte.

Door de aanhoudende afwezigheid van breed gedragen nieuwe ideeën kan er bovendien gesproken worden over een Europese existentiële crisis. De stelling dat de Europese samenwerking zich op een dood spoor bevindt is hiervan een duidelijke afgeleide. Zij roept de zijnsvraag van Europa op. Wat is Europa eigenlijk? En wie is Europa? Waarvoor dient de samenwerking? Hoe draagt zij bij aan een beter leven voor iedereen binnen haar grenzen? Ook deze Europese zijnsvraag loopt dwars door nationale, etnische, sociale en religieuze lijnen. Zeker is dat het antwoord op deze vragen gevonden moet worden. En zoals altijd zal uiteindelijk de juiste gedachte overwinnen. De vraag is alleen: ten koste van wat? Dit proces van gedachtevorming is te beïnvloeden, en wij willen aantonen hoe.

### **Bedrijfskundig veranderingsmodel**

Voor onze analyse en aanbevelingen maken wij gebruik van een veranderkundig model. Het voordeel daarvan is dat onze redenering rationeel te onderbouwen is, zonder te worden beïnvloed door emotionele of politieke stellingen. De verandering moet leiden tot de vorming van een nieuwe Europese gedachte. Deze gedachte moet Europa de kracht geven om de huidige problemen op te lossen. Wij zullen deze gedachte echter niet definiëren. Hoe het nieuwe Europa eruit zal zien weten wij ook niet. Het is immers het resultaat van een proces dat de Europese landen en volken gezamenlijk zullen moeten doorlopen. En het gaat ons om het proces. In dit proces van ontwikkeling vinden veranderingen plaats die telkens nieuwe voorwaarden scheppen om stappen vooruit te zetten.

# EUROPA HERUITVINDEN

Er is veel gezegd en geschreven over Europa en de Europese samenwerking. Maar één perspectief ontbreekt, de Europese samenwerking bekeken vanuit een bedrijfskundige blik. In *Europa heruitvinden* doen Teun Hardjono en Hubert Beusmans dat wel, en wat opvalt is dat de ontwikkeling van de Europese samenwerking lang modelmatig verloopt. Als een succesvolle organisatie. Maar vanaf het Verdrag van Maastricht wijkt de ontwikkeling van de Europese Unie steeds meer af van het gehanteerde model. Om met een bedrijfskundige term te spreken, Europa stevent af op een faillissement.

De toepassing van het Vierfasenmodel biedt de mogelijkheid om een verklaring te geven voor de benarde situatie waarin de Europese Unie zich nu bevindt. Los van nationale, politieke of economische belangen. Tevens toont het model hoe het verder fout kan gaan, maar nog veel belangrijker, welke maatregelen nodig zijn om de Europese samenwerking te laten voortleven. De ontwikkeling van de Europese samenwerking vormt een cyclus. Hardjono en Beusmans tonen aan hoe een nieuwe cyclus te beginnen en daarmee de heruitvinding van Europa. Dit zou mogelijk kunnen resulteren in het vervangen van het ideaal van 'nooit meer oorlog' door een Europese samenleving ingericht naar een duurzame integrale ecologie.

**Prof. Dr. ing. T.W. Hardjono** werkte van 1976 tot 1998 als adviseur bij Organisatieadviesbureau Berenschot. Hij was tot aan zijn emeritaat 17 jaar buitengewoon hoogleraar aan de Erasmus Universiteit en is momenteel initiatiefnemer en bestuurder van De Goudse School, een platform voor organisatievraagstukken. Hardjono heeft een tiental boeken geschreven.

**Drs. H. P. G. Beusmans** is afgestuurd in de Europese cultuurgeschiedenis aan de Radboud Universiteit Nijmegen, en is in 2012 een deeltijdstudie wijsbegeerte gestart aan de Universiteit Utrecht. Beusmans was politiek assistent in het Europees parlement en werkt momenteel bij het CDA als liaison Europese zaken in Den Haag.



9 789462 761421

[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)