

De (vluchtige) weg naar het arbeidsparadijs: illusoir of imaginair?

| Hans Stiens

Hans Stiens bespreekt recente ontwikkelingen op managementvlak vanuit een links-politiek perspectief.

Arbeidsorganisatie, management en klassenstrijd

Het door de organisatiekunde geprojecteerde beeld geeft “arbeidsorganisatie”, “personeelsbeleid”, enz. weer als instrumenten om het arbeids- en productieproces te rationaliseren. Principes zoals efficiëntie en effectiviteit zouden de ontstekingsmotoren vormen van een voortschrijdend proces van verbetering en vooruitgang. De wetenschappelijke organisatie van het arbeidsproces is dan een aparte “discipline” die onafhankelijk van de ontwikkeling van de kapitalistische productiewijze evolueert en losstaat van de klassenstrijd.

Technologie – de wijze waarop de machinerie en de apparatuur functioneren in een sociaal-organisatorische¹ context – en arbeidsorganisatie mogen echter niet als een “ding” opgevat worden dat op zich neutraal is of dat boven de klassen staat. Voor de analyse en de interpretatie van de organisatie van de arbeid gebruiken we dan ook een aantal afwijkende “oriëntatiebakens”.

We beschouwen de organisatie van de arbeid niet enkel als *inzet van klassenstrijd*, maar ook als een *klassenstrategisch “wapen”* dat ingezet wordt in de klassenstrijd. “Klassenstrategisch wapen” houdt een nuancering in van “inzet van klassenstrijd”. Want terwijl *inzet* ons inziens teveel appelleert aan het “autonoom” en “onvermijdelijk” opdoemen van de technologie waarna pas een strijd losbarst rond de (sociale) opties, de aanwending en de maatschappelijke gevolgen, zal bij *inzetten* (een werkwoord) de aandacht ook gevestigd worden op de verre gaande weerslag van de technolo-

gie op de productiemethodes, de arbeidsverhoudingen en de syndicale praktijk én op het belang van de socio-economische verhoudingen bij de totstandkoming van een bepaalde technologie. Daarenboven kan het proces van het ontwerpen van de arbeidsorganisatie niet langer eendimensionaal opgevat worden als de klassenwil van de heersende klasse. Dit “functionalistisch” schema ontkent immers tegelijkertijd het belang van verzetsvormen die vanonderuit ontstaan en die nieuwe antwoorden onder de vorm van nieuwe technologische systemen vereisen, als van vormen van onderwerping waarbij de onderworpenen meebouwen aan de constructie van de onderwerping. Een functionalistisch schema blijft eveneens blind voor de rol van “antagonistische” groepen zoals de klasse van de managers.

Volgens een traditioneel marxistisch denkschema kan de jacht naar nieuwe vormen van arbeidsorganisatie in laatste instantie verklaard worden door “economische” motieven: het verlangen naar extra meerwaarde (of de stabilisering van de meerwaardevoet) door de productiekosten in te krimpen en de productie productiever te maken. Innovaties in de arbeidsorganisatie worden onvermijdelijk ingezet om de meerwaarde en de winstvoet te verhogen.

Op zich kunnen we ons achter deze voorstelling van zaken scharen, maar toch hoeden we ons voor een al te “economistische” interpretatie. Kapitalistische productieverhoudingen zijn immers *dominantieverhoudingen* waarbij *uitbuiting* uiteindelijk ook *onderwerping* vooronderstelt.

Dus arbeidsorganisatie draait ook om de beheersing van de arbeidskracht. Dit brengt met zich

mee dat we ook in de zgn. niet-productieve sectoren of de non-profit- of social-profit-sectoren de penetratie van (nieuwe) technologische systemen vaststellen die via beheer- en beheersingstechnieken dominantieverhoudingen moeten opbouwen. We moeten dus ook de vraag stellen of het proces van het organiseren op zich überhaupt machtsvrij kan zijn.

Ons inziens overstijgt de organisatieontwikkeling de kapitalistische praktijk, m.a.w., zelfs in een andere maatschappelijke context zijn perfide trekjes niet uit te schakelen en is het een illusie te denken dat het gebruik of het misbruik van organisatietechnieken en technologie louter bepaald wordt door de socio-economische verhoudingen. De kazerne blijft een militair tuchthuis, ook in een zgn. socialistische maatschappij. Indien we enkel oog hebben voor de problematiek van de uitbuiting en onze ogen sluiten voor de problematiek van de onderwerping, zullen we nooit in staat zijn ons los te maken van het loden gewicht van zogenaamde "eigen organisaties". Eén van de blinde vlekken van ons denken zal dan de analyse van de praktijk van het stalinisme betreffen. Markant is immers dat revolutionaire "leiders" zoals Lenin het onderwerp gewicht van de arbeidsorganisatie zwaar hebben onderschat. Lenin was dan ook gewonnen voor de invoering – een importproduct – van de Tayloristische principes van bedrijfsvoering.

Bovendien moeten we ook oog hebben voor de contradicties en ambivalenties die nieuwe technologische systemen invoeren betreffende de hoogte van de meerwaardevoet.

Mijn bijdrage heeft de pretentie een aanzet te geven om het functioneren van het kapitalisme in eerste instantie *moleculair* te beschouwen (de materialiteit van de kapitalistische "fabriek"). Daartoe gaan we het concept van *de lerende organisatie* – o.i. uitdrukking van een strategisch antwoord van het management op nieuwe personeels- en productievereisten – bekijken. Toch mag deze zienswijze – management en managementtechnieken in dienst van het kapitalisme – ons niet beletten oog te hebben voor de complexiteit

van het ontstaan en de ambivalentie van bepaalde "praktijken". Managers die bepaalde projecten opzetten, doen dit vanuit hun eigen rolvulling (die weliswaar gelieerd is met de objectieven van de "ondernemingsgeest").

Vooraleer we van start gaan, wil ik er nog even op wijzen dat onderstaande tekst onvolledig en oppervlakkig is, en zeker niet voldoet aan de zgn. "wetenschappelijke criteria". Hij brengt een samenraapsel van ideeën die enerzijds steunen op de observatie van een aantal "praktijkgevallen"², anderzijds berusten zij op een kritische lezing³ van een aantal teksten⁴.

**De fundamente van de
arbeidsorganisatie en het bijhorende
management, Taylorisme en Fordisme,
blijven ook in de nieuwe economie en
de neoliberale onderneming
onaantastbaar.**

Tot slot van deze inleiding. Dit artikel is drieledig opgebouwd. Eerst proberen we weer te geven wat het managementverhaal zelf vertelt over de missie en de operationalisering van de lerende organisatie. Daarna lezen we dit verhaal op een kritische manier die de harde lijnen probeert te traceren. Uiteindelijk bieden we in een laatste deel een ver-

klaring waarom het concept een aantrekkingskracht uitoefent op managers, arbeiders en vakbonden.

Nieuwe economie en managementdenken

De fundamente van de arbeidsorganisatie en het bijhorende management, Taylorisme en Fordisme, blijven ook in de nieuwe economie en de neoliberale onderneming onaanastbaar. Dit neemt niet weg dat nieuwe managementideeën "aan de lopende band" gespuid worden. Revolutionaire innovaties worden praktisch elke dag met luide trom verkondigd. Ze worden echter afgevoerd met een geruisloosheid die omgekeerd evenredig is aan de luidruchtigheid waarmee ze opgevoerd werden in kranten en tijdschriften.

Ook dat spel behoort tot de nieuwe economie: gadgets en geïnnoveerde prullen. De management(consumptie)cultuur speelt hier handig op in: boeken, promotie en lezingen worden aan elkaar geketend. De goeroes kunnen er maar wel bij varen: hun ruil resp. marktwaarde stijgt "beursgewijze"; managers kunnen zich een imago toemeten.

Kortom, spectaculaire innovaties moeten met een korreltje zout worden genomen. Of de lerende organisatie een blijvertje zal zijn, valt af te wachten. Ons inziens, maar daar komen we later op terug, zijn een aantal "gunstige" factoren aanwezig die maken dat het concept gebruikswaarde zal behouden in de toekomst.

Organisatiekunde en lerende organisatie

Wat opvalt in de gehele geschiedenis van het managementdenken, is de poging om een voorstellingsstelsel op te bouwen dat erin slaagt "het rationele", "het gevoelsloze mechanische" productieproces sociaal te begeleiden en "menschelijker" te maken. Het concept van de lerende organisatie vormt hier geen uitzondering op, integendeel.

Hoewel we weinig weten over de "genealogie" van de lerende organisatie, formuleren we toch een aantal opmerkingen hieromtrent. Een eerste kennisneming van de bibliografische stamboom van werken over de lerende organisatie vertoont een cladogram⁵ dat verschillende verwantschappen verraadt.⁶ Een eerste clade verwijst naar de "T-groep", een vorm van groepswork ontstaan in de Verenigde Staten in de jaren vijftig. Dit groepswork leert de deelnemers door middel van sessies hun gevoelens te uiten. Later is hier de sensitivity-training uit gegroeid, die zich richt op het leren verwoorden van en omgaan met eigen gevoelens en de gevoelens van anderen. Het therapeutische en communicatieve worden sterk benadrukt. Amerikaans groepswork wordt op zijn beurt beïnvloed door de pedagoog Dewey die de nadruk legt op de creatieve mogelijkheden die ieder mens bezit en op de betekenis van het "learning by doing". Het denken speelt een grote rol als instrument om zich aan de omgeving aan te passen. De eigen ervaring, het zelf beleven is de basis voor een vruchtbaar leerproces. Een tweede verwantschapslijn wordt gevormd door bepaalde premissen van Argyris. Deze managementgoeroe streeft naar een integratie van individuele behoeften en organisatorische doelstellingen. Hij benadrukt leerprocessen als middelen bij uitstek om een organisatie te verbeteren. De filosofische, metafysische omkadering van de lerende organisatie vinden we terug in "leren" van diverse pluimage: gedragswetenschappen, pedagogie, bio-

logie, fysica⁷ enz., tot het esoterische toe. *Holisme* en *systeemdenken* vormen de fundamenten van het concept.

De lerende organisatie: conceptualisering en operationalisering

1.

De verhouding tussen theorie en praktijk, tussen dat wat gezegd wordt en dat wat gedaan wordt, is niet ondubbelzinnig. Onderwijs en vormingswerk gaan er meestal vanuit dat de theorie de praktijk (het denken het handelen) bepaalt en er tegelijkertijd een weerspiegeling van vormt. Dit Hegeliaans schema betwisten we⁸. Vertogen vervullen o.i. drie functies: *legitimatie* (elk soort spreken is een poging om macht uit te oefenen over anderen cf. M. Foucault), *diagnose* (problemen en conflicten moeten bepaald kunnen worden in een betekenisvol verband via een door regels geleid systeem) en *remediëring* (het systeem moet potent zijn, d.w.z., in staat om vorm te geven aan taal, kennis en "werkelijkheid"). Zo kunnen we vaststellen dat legitimatieprocessen dikwijls een beroep doen op het mechanisme van "de nieuwe kleren van de keizer" – een oude praktijk past zich in een nieuw vertoog en een nieuwe terminologie in. Desondanks stellen we vast dat doorheen de creatie van nieuwe begrippen en vertogen experimenteerruimte geopend wordt waar doorheen nieuwe kennis vergaard wordt. Deze nieuwe kennis, kennispraktijken, experimenten en praktijken creëren nieuwe situaties en contexten. Vertogen zijn dus wel "productief".

Hoe wordt de lerende organisatie in de managementliteratuur⁹ omschreven? Deze vraag kan niet beantwoord worden met een eenduidige definitie; we treffen veel vrije vertalingen aan die daarenboven uiteenlopen¹⁰. Sommige definities leggen de nadruk op de ontwikkeling van de individuele werknemer: "een organisatie waarin mensen voortdurend hun capaciteiten vergroten om resultaten te creëren die zij echt voor ogen hebben, waarin nieuwe expansieve gedragspatronen worden gekoesterd en waarin mensen voortdurend leren hoe zij gezamenlijk kunnen leren"¹¹; sommige definities beklemtonen eerder de meerwaarde voor het bereiken van de organisatie-doel-einden: "een organisatie waarvan de leden continu en bewust nieuwe dingen leren. Zij passen dat geleerde toe om de kwaliteit van het product of

de dienst te verbeteren, de werkprocessen te optimaliseren, de kwaliteit van de werkomgeving te verhogen en het eigen functioneren te verbeteren.”¹²

Je kan ook een aantal basiswerken¹³ onderscheiden die het conceptuele kader schetsen. Dit kader wordt aangevuld met literatuur¹⁴ die de details van dit kader verder invult. Niettemin valt een “harde” kern vast te stellen.

Gemeenschappelijk uitgangspunt is dat informatie een existentieel gegeven is dat ons doen en laten overspoelt. Deze informatiestroom is te sterk om er zich tegen te verzetten. Het voortdurend opborrelen van nieuwe ideeën veroorzaakt een vloedgolf van innovaties; enkel een aangepaste organisatie en een flexibele roerganger zullen niet meegesleurd worden in de draaikolk van informatie. Een belangrijk kompas in de chaos is “leren”: kunnen veranderen vereist leren (leren staat in functie van verandering).

De lerende organisatie huldigt dan ook twee principes: *leren te leren*¹⁵, zowel op niveau van het individu als van de organisatie en *permanent leren* (*lifelong learning*). De voorwaarde voor een lerende organisatie is de creatie van een “ideale” *leeromgeving*¹⁶. De leeromgeving steunt op twee pijlers die terzelfder tijd elkander schragen: de leercultuur en de leerstructuur.

De term *leercultuur* wordt Durkheimiaans ingevuld en valt uiteen in een aantal variabelen: waarden, rituelen, helden en symbolen. Met andere woorden, een leercultuur probeert een oplossing te geven aan het probleem van *de motivatie*. Hoe winnen we de betrokkenheid van de medewerkers? Hoe bekomen we hun motivatie?

De term *leerstructuur* verwijst naar de manier waarop mensen leren, doorheen welk *medium*. De leerstructuur poogt een antwoord te geven op de vraag: op welke manier leren mensen (het snelst)?

In de marge van dit schema experimenteren managers met allerlei strategieën die de details van de theorie invullen en een antwoord formuleren op “lokale” knelpunten. De theorie beïnvloedt wellicht de richting die de conceptualisering op het niveau van de werkvloer aanneemt, maar bepaalt het niet volledig. De eigenlijke operationalisering hangt af van vele factoren: de inpassing in de specifieke bedrijfsdoelstellingen, de aanpassing aan specifieke doelgroepen (gaat

het om “leidinggevend” of “operatoren” – dit zijn arbeiders) enz.

Zoals reeds gesteld kan je het concept “lerende organisatie” niet losweken van de visie en praktijk van *Human Resource Management*. Het concept moet ingebed worden in een aantal management-opties en personeelsbeleid. Het concept ontwikkelt zich doorheen de bedrijfscontext (arbeidsverhoudingen, type arbeidsorganisatie, productie-eisen, enz.) en “*trial and error*”-experimenten. Hieronder geef ik een voorbeeld.

Een bedrijf dat gekenmerkt wordt door een snelle productontwikkeling en door een lijnarbeidsorganisatie heeft gekozen voor een *Computer Based Training* voor zijn arbeiders. Het programma omvat drie basismodules: een auteurmodule voor het aanmaken van de opleidingen, een instructeurmodule die het mogelijk maakt “klassen” te beheren en de “trainees” (de arbeider in opleiding) op te volgen, en een traineemodule waarbinnen de trainees de lespakketten volgen. Waarom heeft men voor deze leerstructuur gekozen? Omdat er binnen deze bedrijfscontext een nood bestond aan een systeem waarmee de juiste informatie op een verantwoorde, snelle en makkelijke manier ter beschikking gesteld kon worden aan de “informatiezoekers”. De *database* vormt een centraal informatiepunt (mensen moeten niet alles weten, maar ze moeten weten waar ze het kunnen vinden); de informatie is permanent beschikbaar en dus niet afhankelijk van de beschikbaarheid van de informatiebron; de informatie is eenduidig overdraagbaar (motivatie van de lesgever speelt geen rol); het leerproces kan intensief gecontroleerd worden¹⁷; de informatie kan gevonden worden op het juiste ogenblik (*just-in-time learning*).

Hoe probeert het bedrijf nu de mensen te motiveren om te leren? Eerst en vooral door in te spelen op hun (leer)vragen. Via een communicatieronde (gesprekken en enquête) wordt de “kennisnood” van de arbeiders geïnventariseerd. Aldus tracht de vormingsdienst “het willen” (wat willen de mensen weten) af te stemmen op “het moeten” (de eisen van het bedrijf).

De leerhonger wordt verder gestimuleerd met een aantal aantrekkelijke “leerkanalen” (audio, video, enz.). Ironisch is wel dat de informatica op zich – het werken met schermen – weerstanden oproept die overwonnen moeten worden vooral

eer van start gegaan kan worden met de eigenlijke leerstof.

Het concept "lerende organisatie" beklemtoont de noodzaak om organisatieveranderingen te kunnen doorvoeren in een turbulente omgeving¹⁸. Vernieuwing van producten, technologie en productielijnen zijn onvermijdelijk wegens de bikkelharde concurrentie¹⁹ en de steeds hogere eisen van het cliënteel. Innovatie vergt voortdurende aanpassing. Het voordeel van de lerende organisatie is dat zij niet enkel op de toekomst anticipeert, maar ook in staat is de toekomst te maken. Deze bestaansreden is echter als rechtvaardiging onvoldoende; het verhoogt ook het beeld van het individu dat gebaat is met een permanente staat van (be)le(g)ren. Net zoals de organisatie zal het individu niet enkel bij de tijd blijven, maar ook vooruit zijn, zal het de mogelijkheid bezitten om zijn/haar toekomst te maken. Dit individu is tegelijkertijd in staat om oude paradigma's achter zich te laten.

2. Lerende organisatie, teamwork en kwaliteitszorg

Lerende organisatie en teamwork worden aan elkaar gekoppeld omdat een van de hoofdobjectieven van "leren" het voorkomen van kwaliteitsgebreken is. Voortdurende verbetering van processen en serviceverlening vermijden dure controles achteraf²⁰. Kwaliteit wordt aldus in de organisatie ingebouwd (betekenis van Integrale Kwaliteitszorg en *Total Quality Management*).

Een mogelijkheid om controle in werkprocessen zelf in te bouwen is mensen zelf verantwoordelijkheid te "geven" voor hun werkgedrag. Een arbeidsteam wordt samengesteld waarvan de leden gevraagd wordt een aantal aspecten van het productieproces bij te houden.

Op die manier krijgt men verschillende verantwoordelijkheden binnen een groep die uiteindelijk resulteren in een beter product waar de groep kan achterstaan²¹. Dit team kan de kosten in het oog houden²².

Het concept van de lerende organisatie kan dus ingebed worden in het kwaliteitsdenken en het denken in termen van "de gemeenschap".

3. Lerende organisatie en bedrijfscultuur

Het ideaal van een lerende organisatie is om te komen tot een proces van collectief leren waardoor de organisatie zich in haar geheel²³ ontwikkelt en in staat is flexibel en innovatief te reageren op de omgeving (eisen van klanten enz.).

Een sterk gevoel van

zich te vereenzelvigen en

erbij te horen, wordt

gezien als een

succesfactor in het

ondernemen

Collectief leren, leren op organisatieniveau, kan pas indien alle neuzen in dezelfde richting wijzen, indien er een *wijgevoel* heerst. Het wijgevoel levert een solidaire impuls op die gevoed wordt door gemeenschappelijke waarden, doelstellingen en strategie. Samenwerken moet mensen dichter bij elkaar brengen. Samenwerken betekent communiceren.

De voor de lerende organisatie uitgetekende bedrijfscultuur probeert dan ook te steunen op de volgende pijlers: de *cross-cultuur* staat voor communicatie, respect, openheid, samenwerking.

Naast het surplus voor het leren van de organisatie onderkent het management de notie bedrijfscultuur als de scheppende kracht achter de samenhang²⁴ en de identiteit van een bedrijf. Een sterk gevoel van zich te vereenzelvigen en erbij te horen, wordt gezien als een succesfactor in het ondernemen. Managers proberen het idee "gemeenschap" (gemeenschappelijke belangen, samenwerking)²⁵ ingang te doen vinden. Dit lukt niet altijd, afhankelijk van de syndicale traditie, de mate van geslepenheid van het management, de montering van de Idee (Gemeenschap) in praktijken, de overtuigingskracht van het aansprekingsysteem enz.

Sommige bedrijven slagen hier wel in zoals volgend voorbeeld aangeeft. In een bepaald bedrijf wordt jaarlijks een leerweek georganiseerd. De thema's worden bepaald en uitgewerkt door de werknemers zelf. Alles mag aan bod komen. Zo was er een vrouw die een lezing gaf over haar persoonlijke confrontatie met kanker en de

gevolgen van haar ziekte in de bedrijfsomgeving: de omgang en communicatie met andere personeelsleden enz. Een leermoment was dan om in de toekomst op een betere manier om te gaan met dergelijke toestanden. Zo'n voorbeeld toont op een futiele, maar essentiële manier aan hoe "respect" en "communicatie" vertaald kunnen worden. Een imaginaire verhouding tot de subjectief geleefde werkelijkheid kan pas dan tot stand gebracht worden²⁶.

De lerende organisatie vanuit politiek perspectief bekeken

I. "De mens centraal"

Binnen het vertoog over de lerende organisatie (en lerende teams) bestaat er geen machtsproblematiek of bestaan er geen klassentegenstellingen in de waargenomen werkelijkheid, enkel *relationele conflicten* (persoonlijke vetes, botsende persoonlijkheden, onvoldoende aandacht, niet vervulde verwachtingen, persoonlijkheidsstoornissen, slecht leiderschap enz.). Deze relationele moeilijkheden kunnen slechts opgelost worden door een humane (humanistische) benadering in één of andere gedaante. Dit komt tot uiting zowel doorheen de legitimerende²⁷ als de analyserende functie van de vertogen. Zelfs in het personeelsbeleid maken sommige bedrijven gebruik van technieken die "de mens" als object hebben; er wordt "georganiseerd rond mensen". Daartoe worden allerlei psychologische theorieën ingeschakeld. In een bedrijf maakt men zelfs ruimte uit om een oefening²⁸ uit te voeren die draait rond zelfkennis. Ze zou inzicht geven in de eigen persoonlijkheidsstructuur en die van de collega's. Bedoeling is om te leren samenwerken, zelfs met een "botsende persoonlijkheid". Dit meetinstrument kan tevens gebruikt worden om teams samen te stellen.

Eén van de wijzen waarop management en managementliteratuur de lerende organisatie rechtvaardigen, is de referentie naar zelfontplooiing²⁹ en zelfbeschikking. De mens kan zichzelf vervolmaken in de lerende organisatie; hij maakt zichzelf en tekent zijn toekomst uit. Hij kan aan

zichzelf werken in een poging om beter te worden, in een poging om de wereld te verbeteren.

De lerende organisatie verzoent retorisch op het eerste gezicht twee polen die tegengesteld lijken: het individu en de collectiviteit, of de zelfontplooiing en het team. De verzoening die tot stand wordt gebracht volgt m.i. een *humanistische (personalistische)* code (= "code" als een biologische metafoor van een mechanisme dat de denkstructuur gaat bepalen, het genotype – het fundamentele denkschema). Dit humanisme komt in de volgende passage sterk boven drijven: "Een lerende organisatie weet de tegenstelling tussen leerwensen van beneden naar boven (van werknemers en teams) en van boven naar beneden (van de organisatiestrategie naar individuen en teams en van teambelang naar individuele wensen en behoeften) te overbruggen. Door te luisteren naar mensen en hun inbreng en behoeften serieus te nemen, hen te informeren over en te betrekken bij gewenste veranderingen en betrokkenheid bij de organisatie te creëren, slaagt de lerende organisatie erin om mensen, teams en de organisatie als geheel een voortdurend veranderingsproces te laten doormaken. De organisatiestrategie wordt enerzijds van bovenaf duidelijk gemaakt om de eenheid te bewaren en te stimuleren. Anderzijds wordt de strategie gevoeld door alle werknemers op alle niveaus."

Eén van de wijzen waarop management en managementliteratuur de lerende organisatie rechtvaardigen, is de referentie naar zelfontplooiing en zelfbeschikking.

Vergelijk dit nu eens met een citaat dat het christelijk humanisme (het personalisme) tracht te synthetiseren: "Het uitgangspunt is steeds de erkenning van de menselijke persoon als een vrij en scheppend wezen. Omwille van deze scheppende vrijheid is de persoon uniek. Hij kan autonoom en vrij handelen en denken, waardoor hij zelfrespect en een besef van zijn waardigheid bekomt. Vrijheid en zelfrespect zijn intersubjectieve verhoudingen. Zij drukken een innerlijke afstand en relatie uit van het ik tot zichzelf. Hierdoor is de mens geen louter product meer van de omgeving en van allerlei conditionering, maar is hij in staat zelf te kiezen en voelt hij zich verantwoordelijk voor zijn keuze. (...) De idee van vrijheid is geen individuele vrijheid, maar is onlosmakelijk verbonden met de vrijheid van anderen. Echte vrijheid kan maar bestaan binnen een reeds

bestaande morele gemeenschap. (...) Het personalistisch concept verschilt echter fundamenteel van liberaal-individuele of sociaal-collectivistische concepten omdat het beslissende kenmerk ligt in de erkenning van de ethische oorsprong van de gemeenschap. De mens heeft zijn wortels in de ander en ontvangt zijn vrijheid van de ander. De idee van een geschapen vrijheid vormt de essentie van de menselijke solidariteit en roept haar op tot het nemen van verantwoordelijkheid. De mens kan niet worden herleid tot een deel van een gemeenschap, want daarvoor beschikt hij over een te grote vrijheid. Hij kan echter deze vrijheid ook niet misbruiken om volledig als individu los te komen van die gemeenschap, want hij beschikt maar over zijn vrijheid dankzij die gemeenschap. Het personalisme is in die zin een synthesefilosofie. Hij moet die vrijheid gebruiken om te komen tot zelfverwerkelijking. Dit kan hij door én voor de gemeenschap. Zonder de traditie van de gemeenschap waarin hij geboren wordt, is hij uiterst arm. Hij wordt maar innerlijk rijk en bewust door de gemeenschap. Daarom is hij ook iets verschuldigd aan die gemeenschap en dient hij zichzelf te ontwikkelen voor die gemeenschap."

We beweren niet dat de gemeenschappelijke elementen van beide voorstellingssystemen bewust tot stand worden gebracht; we veronderstellen wel dat de praktijken zoals teamwork e.d. uitnodigend werken naar actoren die zich reeds een bepaald gedachtegoed eigen hebben gemaakt door "erin" te functioneren (onderwijsapparaten enz.) en door bepaalde praktijken zelf toe te passen (in de eigen apparaten). Kortom, de lerende organisatie waarborgt een zekere continuïteit inzake een aansprekkingssysteem dat kan rekenen op de steun van de door de vakbonden ontwikkelde vertogen ("de waardigheid van de arbeider", het wijgevoel van het ACV enz.).

2. Positieve teleologie en Messiaans denken

De lerende organisatie is niet, ze wordt. Ze is op weg, onderweg naar een hoger, adequaat bewustzijn. Ze moet verschillende stadia doorlopen; ze is er niet meteen. Individuen moeten leren, daarna collectiviteiten tot wanneer een verbinding tot stand is gekomen tussen alles en iedereen (cf. "*de mens in de cirkel van Leonardo da Vinci*"). Dan opent ze een poort naar een nieuwe hemel. Idealisten beschouwen de lerende organisatie als een middel

om "een wereld te creëren waarin iedereen zich gelukkig voelt". Opvallend is dat het concept een sterke aantrekkingskracht uitoefent op een aantal mensen die in de jaren '70 behept zijn geworden met een kritische en Messiaanse geest. We verwijzen hier naar mensen met een sterk christelijke achtergrond die in de jaren '70 een kritiek op het kapitalisme en de staat formuleerden voorname-lijk in termen van "vervreemding". Managers die met hun voeten op de grond blijven staan, zien het eerder als een middel om meer aardse problemen op te lossen: hoe de productiviteit op te voeren, hoe mensen af te stemmen op een verhoogd ritme van productontwikkeling enz.

In gesprekken met voorstanders – ze komen zelfs over als "volgelingen" of discipelen – valt het op dat de lerende organisatie wordt aangeprezen als het middel bij uitstek om een betere wereld te scheppen. Ze hanteren een vorm van bijna Messiaans geschiedenisdenken: eerst zullen individuen leren, dan organisaties en dan zullen interacterende netwerken ontstaan; eerst zullen we producten verbeteren, dan werksystemen, en daarna de organisatie enz. Na het leren het paradijs dus *als we ons bevrijd hebben van (kwade) omvetendheid*.

3. De opbouw van de gemeenschap

Er bestaat niet zoiets als de maatschappij. (Maggie T.)

In het huidige bedrijfsklimaat trachten bedrijfsleiders ofwel de vakbonden uit te schakelen via de oprichting van wat men zou kunnen noemen een parallel circuit: het teamwork. Ofwel trachten ze de vakbonden in te schakelen via een keurslijf: huisvakbonden. Dit neemt niet weg dat teamwork en huisvakbonden samen kunnen gaan. Marcel van Aken, manager bij de glasfabrikant Glaverbel, drukt het als volgt uit: "In een bedrijf dat geen weerwerk heeft van de vakbonden, is het gemakkelijk om te innoveren. Het enige probleem dat daar kan opduiken, is dat de personeelsleden weglopen omdat ze zich niet goed voelen bij het wijzigende beleid."³⁰ Kortom, soms heb je vakbonden nodig om *goodwill* los te weken bij veranderingen.

De twee strategieën vertonen echter een belangrijke overeenkomst: beiden leggen ze de nadruk op samenwerking en overleg. Het bouwen aan een gezamenlijke visie die door de gehele organisatie gedragen wordt, is, volgens Senge, een

belangrijke pijler van de lerende organisatie. De organisatiestrategie wordt gekaderd in het voortbestaan van het bedrijf én het gemeenschappelijk belang.

In de bedrijven wordt een nieuw voorstellingsysteem opgebouwd, dat uiteraard nog altijd steunt op dat van het Sociaal Pact, maar meer verdiept is en meer inspeelt op de huidige besognes. "Werknemers" worden medewerkers. Naast deze groep worden klanten, aandeelhouders en de samenleving onderkend. Aan deze vier "groepen" wil men "voldoening schenken door maximale resultaten te bereiken inzake: arbeidsvoldoening, kwaliteit, kostprijs, (...), milieubelasting en integratie in de samenleving." Vooral milieuzorg wordt in de *Public Relations* uitgespeeld als een belangrijk item in het ondernemingsbeleid. Het algemeen belang wordt (opnieuw) retorisch op handen gedragen; verantwoordelijkheid (voor anderen) wordt opnieuw een deugd.

Er is minder staat; de staat is aan het verdwijnen, stellen sommigen misnoegd vast. Klopt dit echter? Indien we naar ruimtes gaan waar het politieke traditioneel (in de politieke wetenschappen) niet gesitueerd wordt, in de bedrijven bijvoorbeeld, komt er steeds meer "staat".

Teamgeest moet uiteindelijk gemeenschapszin incarneren; gedeelde doelstellingen, waarden en normen worden heilig verklaard. "Het uitschrijven van waarden en doelstellingen heeft weinig betekenis, als ze niet gedragen worden door de hele gemeenschap. Een toetsing van de uitgeschreven waarden met mogelijkheid tot bijwerking en herschrijving door de gehele groep is noodzakelijk. Eens die waarden, doelstellingen en strategieën participatief zijn vastgelegd, moeten zij ook de achtergrond van elk handelen binnen de schoolgemeenschap."

Indien men abstractie maakt van de juridische en ideologische voorstelling van de staat, kan men in de bedrijven mechanismen van "staatsvorming" onderkennen: identiteit en territoriumafbakening vormen de basis van de bedrijfsideologie.

4. De bedrijfsgemeenschap als controlemaatschappij

"Controle" als beheersingstechnologie kent vele gedaanten, zowel oude als nieuwe. Binnen het bestek van deze bijdrage is het niet te bedoeling om al deze gedaanten zichtbaar te maken. We volstaan hier met te verwijzen naar een beperkt aantal.

We stellen dat controle te maken heeft met een toenemende "interdependentie", maar dan wel in

eén context van (on)bewuste dwang. Essentieel hierbij is mijns inziens de verandering in de "horizontale" (machts)verhoudingen tussen mensen. Iedereen controleert iedereen. Het gaat hierbij om de uitbouw van "netwerken" die een schizofrene situatie in het leven roepen. Aangezien de ene van de andere afhankelijk wordt, wordt iedereen geplaatst in een tweeslachtige positie, enerzijds als "toeleverancier" die de druk moet ondergaan, anderzijds

als "cliënt" die de druk uitoeft. Aldus komt de zelfregulatie van de subjecten tot stand. In het netwerk wordt uiteindelijk iedereen op zichzelf teruggeworpen. *Men* lijkt (radeloos, hopeloos versus betekenisvol, gelukkig) verstrengeld te raken in een "spinloos" (geen ene grote leider) web³¹. De enkelingen worden geplaatst in een collectief netwerk, zoals cellen in een organisme, waaraan zij ondergeschikt zijn maar tegelijkertijd geactiveerd worden om hun verantwoordelijkheid op te nemen. In de wereld van de arbeid komt dit tot stand door "nieuwe" vormen van arbeidsorganisatie, zoals het participatief management, teamwerk, "kwaliteitszorg" enz.

In de nieuwe vertogen is het opvallend hoe vaak verwezen wordt naar enerzijds "externe" – dat wil zeggen niet-beïnvloedbare – omgevingsfactoren zoals de Concurrentie, en anderzijds naar de zgn. eisen van de cliënt (arbeiders vandaag lijken meer ondergeschikt te zijn aan de klant-koning dan aan de baas).

Bij sommige controleverhoudingen veronderstellen we een actieve medewerking van het gecon-

troleerde subject. Hij of zij is bereid zijn of haar diepste zielenpijnen bloot te leggen en op een positieve, constructieve manier mee aan de oplossing te helpen. Het is toelaatbaar geworden om kritiek uit te oefenen en om op een andere manier, namelijk minder gezagsgetrouw of onderdanig, om te gaan met een “hogergeplaatste”, maar tegelijk is deze verruiming onderworpen aan nieuwe standaarden van voorgeschreven gedrag. Er wordt met name verwacht dat men zich houdt aan de spelregels, dat men “weet” hoe een verhouding geregeld dient te worden, bijvoorbeeld wederzijdse toestemming, er zich niet buiten plaatsen, d.w.z. zich niet onttrekken, enz. “Daardoor worden deze verhoudingen tussen mensen meer verscheiden en minder voorspelbaar, minder onderworpen aan regels die het resultaat voorschrijven; maar juist strikter geregeld in het proces waarin zij die verhoudingen vorm geven: in onderhandeling tussen de naast betrokkenen.”³²

Twee ogenschijnlijk tegengestelde krachten beheersen de controlemaatschappij: unificeren versus ongelijkvormig maken; eenmaken versus versplinteren; standaardiseren versus individualiseren. Ze treden echter gelijktijdig, in één handeling, op. Nieuw ontstane zones lopen in elkaar over, maar behouden elk hun “eigenheid” cf. geautonomiseerde ondernemingen wiens afdelingen in een felle onderlinge concurrentie betrokken worden, bouwen een “*esprit de corps*” (werken aan een bedrijfscultuur) op en steunen op teambuilding (werken aan de groepsgeest).

Nooit is het individu én het team, dus de samenwerking, zo belangrijk geacht, cf. de premies die Opel toekent aan werknemers die erin slagen om de productiviteit op te vijzelen. Insluiting loopt parallel met uitsluiting, cf. vaste en tijdelijke werknemers; inspraak met eenspraak, cf. nadenken mag in functie van een vastgelegd onbetwistbaar doel.

Een controlemaatschappij lijkt ook de maatschappelijke verhoudingen tussen mensen diffuser te maken. Vroeger was het duidelijk: er was één onbetwistbare autoriteit wiens wil wet was: de leraar zwaaide de plak in zijn klaslokaal, de agent handhaafde met zijn gummiknuppel de orde op straat, enz. De barricade – de scheidingslijn – was duidelijk aanwezig; zij aan de ene kant, wij aan de andere. Nu lijkt de barricade in sommige gevallen

wel afgebroken en staan we allen aan dezelfde kant. En iedereen controleert allen. In team wordt nu beslist wie er bij hoort en wie er uitvalt³³. Vreemd om in een tijd van zgn. individualisering die de sociale controle door benepen gemeenschappen uitgeoefend door de deur buitensmijt, vast te stellen dat een andere vorm van controle door het raam binnenklautert.

Besluit

Je kan je enerzijds de vraag stellen of deze (strategische) ontwikkelingen nu wel zo nieuw zijn, of ze inderdaad de pioniers vormen van een nieuw machtsregime dat eerder op *controle* dan op *discipline*, eerder op *onderhandelen* dan op *bevelen* enz. berust. Anderzijds kan je je ook afvragen of dit “nieuw” machtsregime erin zal slagen de disciplinaire machtsuitoefening (die door Foucault beschreven is) te verdringen. Zal ze erin slagen “ingeburgerd” te raken.

Zelf meen ik dat we een nieuwe fase zijn ingetreden waarin nieuwe vormen van onderwerping geïntegreerd en geïntegreerd worden. “Sociaal leiderschap” (in de plaats van “autoritair leiderschap”, of hoe de meester-knecht / verticale verhouding heropgebouwd wordt via knecht-knecht / horizontale relaties), flexibiliteit, groepsgeest enz. raken op elkaar afgestemd en deinen uit.

Of deze onderneming succes zal kennen, hangt af van een aantal incalculeerbare maar niet te berekenen factoren. We sommen er bij wijze van illustratie een paar op. Op het eerste gezicht lijken concepten zoals de lerende organisatie, teamwork enz. goed in elkaar te zitten. Des te meer omdat ze er ogenschijnlijk in geslaagd zijn een aantal kritieken op de monotone arbeid en de commandostructuur in de fordistische fabriek op te nemen in een nieuwe stijl van bedrijfsvoering. Kortom, de (kapitalistische) organisatie van de productie wordt gedeeltelijk *gefinetuned* op arbeidersverzoeken. Beheer en beheersing, het lijkt allemaal wat meer perfectionistisch.

De integratie van deze kritieken lijkt me echter veel geld³⁴ en energie te kosten. Alsmaten samen werken, samen vergaderen en overleggen, samen zijn en samen feesten, lijkt me een beetje teveel van het goede. Elkaar in de gaten houden, de “biecht” afnemen en biechten, luisteren naar het gezeur, enz. Het kost tijd, het roept spanningen

op. Dit komt misschien de productiviteit niet ten goede³⁵. Wat je ook niet kan voorspellen is hoe de werknemer uiteindelijk op de (zgn.) nieuwe relatie zal reageren. De instemming kan van korte duur zijn, bijvoorbeeld op het moment dat het "samen uit, samen thuis" ernstig wordt ondergraven door bedrijfssaneringen en afdankingen. Tot slot blijft ook de onzekerheid hangen of de nieuwe technieken en technologieën niet ingezet kunnen worden voor "eigen" profijt³⁶.

Noten:

1. Mensen moeten op machines en op elkaar "afgestemd" worden.
2. We hebben kennisgemaakt met een aantal innoverende projecten in bedrijven uit de automobielbranche.
3. Vooralsnog proberen we de managementliteratuur op een kritische wijze, d.w.z. een "onthullende" manier te lezen: we bekijken de grote lijnen vanuit een politiek perspectief. Tevens geven we een kleine aanzet om de ideologische opbouw en werking van deze literatuur te onderzoeken.
4. Managementvertogen in boekvorm en tijdschriftartikels.
5. Een cladogram wordt in de paleontologie gebruikt om mogelijke verwantschappen tussen verschillende soorten te laten zien.
6. Op zich, als intellectuele spelerei, vinden we de genealogie van een denken niet zo interessant, ware het niet dat het een onthullende werking tentoonspreekt in het ideologisch parcours (continuïteiten, breuken, "grondweten") van een voorstellingsstelsel.
7. Zie bvb. het boek van Jef Staes, *Het herexamen van een managementgeneratie. Organisaties op zoek naar een nieuw evenwicht*, Standaard Uitgeverij, Antwerpen, 1999. Staes gebruikt uit de fysica hertaalde formules vb. *Leervermogen = Leerspanning*. *Informatiestroom* om de lerende organisatie uit te werken.
8. Vergelijk A. Meynen die over het "statuut" van de tekst van het Sociaal Pact van '44 het volgende zegt: "Maar de Sociaal Pact-ideologie geeft niet de 'reële' natuur weer van de sociale pacificatie-apparatuur. Ze geeft aan deze apparatuur een 'zelf-opvatting', een 'historisch bewustzijn', een eigen 'subjectiviteit', ..."
9. We beschrijven de managementliteratuur hoofdzakelijk aan de hand van "inhoudelijke" gegevens (als antwoord op de vragen die ze stelt en oproept), maar een andere lezing is ook mogelijk bvb. eentje aan de hand van het teken- en codesysteem. Dan valt het op hoezeer de zaken beschreven worden in metaforen (wetenschappelijke - natuurkundige, enz.).
10. Zelfs ervaren managers slagen er niet altijd in om de lerende organisatie uit te leggen. De veelvuldige en uiteenlopende vertalingen vormen, ons inziens, de uitdrukking van het feit dat de literatuur over het onderwerp zijn eigen economische wetmatigheden volgt: ruilwaarde, modetrends, enz.
11. Mensink, J.C.M., *Zelfmanagement in een lerende organisatie: een kwestie van faciliteren en stimuleren*, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995, blz. 19.
12. Honold; 1991
13. Senge, P., *De vijfde discipline*, Scriptum, Schiedam, 1992. Nonaka, I., Takeuchi, H., *De kenniscreërende onderneming*, Scriptum, Schiedam, 1997.
14. Staes, J., o.c. de Geus, A., *De levende onderneming – Overleven en leren in een turbulente omgeving*, Scriptum management, Schiedam, 1997.
15. Vb. hoe vergaar en verwerk ik info?
16. Vb. Siemens Learning Valley.
17. De trainee dient al de vragen juist te beantwoorden, alvorens hij het pakket kan afsluiten. Hierdoor krijg je als instructeur ook de zekerheid dat iedereen die het pakket doorlopen heeft, het ook op een correcte manier heeft gedaan. Daarbovenop kunnen de "doorloopdata" gecontroleerd worden en kan men het aantal pogingen om de doorloop te voltooien nagaan. Men kan ook bepalen wie wat leert.
18. Turbulentie verloopt minder hevig en organisatieverandering minder snel dan dat men laat uitschijnen cf. Van Hootegem.
19. In een tijd waarin de kapitaalsconcentratie een nieuwe climax bereikt, is dit hoogst "merkwaardig". Hoe kan deze merkwaardigheid uitgelegd worden? Cf. Meynen, Alain, "Omtrent de Fordistische ideologie. Proeve van een lectuur van het Ontwerp van overeenkomst tot sociale solidariteit.– het nieuwe groeischema en zijn contradicties" in Luyten, D. & Vanthemsche, G. (eds.), *Het Sociaal Pact van 1944 – Oorsprong, betekenis en gevolgen*, VUBPRESS, Brussel, 1995. Het leven van consumptieartikelen wordt niet enkel technisch, maar ook cultureel en economisch bekort (probleem van de overcapaciteit): in een autofabriek produceert men vandaag verschillende modellen, en binnen elk model zijn er honderden optiecombinaties. Zo heeft iedere koper de mogelijkheid om zijn wagen naar "zijn" wens samen te stellen. Bovendien veranderen de modellen steeds sneller.
20. De fout is reeds geschied en moet hersteld worden.
21. Een bepaalde techniek van teamvorming noemt "qcdisme": een man staat in voor de *kwaliteit* (aantal fouten, evolutie enz.), een andere voor de *kost* (gebruikte materiaal, verbruikt materiaal enz.), nog een andere voor de *doorlooptijd* (deze arbeider houdt de doorlooptijd in de gaten en waarschuwt het team als dit te traag of te snel gaat ten opzichte van de andere teams), verder treffen we iemand aan die zich bezighoudt met de *moraal* (in elke groep ontstaan wel eens spanningen, iemand moet hier tijdig op inspelen),