

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

De flexibele mens:

psychogram van de moderne samenleving

Willem de Lange

Flexibilisering van organisaties en van de maatschappij is momenteel een algemeen aanvaard verschijnsel. Als we de moderne managementliteratuur mogen geloven, is het bedrijf dat niet flexibel is, ten dode opgeschreven. Zo kan ook de werknemer die onvoldoende flexibel is, het wel vergeten, zo lijkt het. Flexibiliteit is zo'n dominant verschijnsel dat Richard Sennett in zijn boek *De flexibele mens: psychogram van de moderne samenleving* de huidige samenleving karakteriseert als *flexibel kapitalisme*. En daar is hij bepaald niet positief over. *De flexibele mens* is dan ook, anders dan de meeste andere actuele managementliteratuur, geen pleidooi vóór de flexibiliteit, maar een waarschuwing daartegen. Volgens Sennett tast het *nieuwe kapitalisme* het karakter en de identiteit van de werknemer aan. De oorspronkelijke titel van het boek luidt dan ook *The corrosion of character*, een vlag die de lading aanzienlijk beter dekt dan de – ronduit misleidende – Nederlandse titel.

Het flexibel kapitalisme vereist van mensen het nemen van risico's en een snelle verandering van bekwaamheden. Maar er zijn maar weinig winnaars, tegenover vele verliezers. De gevolgen zijn volgens Sennett afstandelijkheid en verwarring, onzekerheid en desoriëntatie, de versnelde uitstoot van

ouderen uit het arbeidsproces en het verlies van eigenwaarde. De postmoderne samenleving is fragmentarisch, onsamenhangend en oppervlakkig. 'De manier waarop het nieuwe kapitalisme met tijd omgaat, heeft een conflict tussen karakter en ervaring doen ontstaan, waarbij de ervaring van tijd zonder samenhang het mensen onmogelijk dreigt te maken hun karakter vorm te geven in een doorlopend verhaal.' (31)

De flexibele mens is vooral een 'antiboek'. Met de flexibilisering moet ook teamwerk het ontgelden. 'Teamwerk is de arbeidsethiek die bij een flexibele economie past' (106), stelt Sennett, en hij vervolgt: 'Teamwerk is verneederende oppervlakkigheid in groepsverband.' Even verderop: 'Teamwerk verlaat het rijk van het tragische (hier wordt de traditionele hiërarchische, bureaucratische organisatie bedoeld – wdl) om menselijke verhoudingen als een klucht op te voeren.' Dat zijn toch stevige uitspraken. Wat is er dan mis met teamwerk? Volgens Sennett is er in vanuit teams opgebouwde organisaties geen gezag meer, alleen nog maar macht. 'Die macht zonder gezag brengt werknemers in verwarring.' (107) Daarnaast zou er sprake zijn van inconsistent gedrag van teamleden en een zware sociale druk tot presteren. Daar komt nog bij dat het management als gevolg van teamwerk zijn verantwoordelijkheid niet

meer neemt. Kortom, Sennett laat geen spaan heel van teamwerk. Daarbij valt wel op dat hij zijn beweringen niet staft met empirisch onderzoek. Het zijn vooral *statements* op basis van een (wel erg) magere casuïstiek. Verder moet worden opgemerkt dat de door Sennett beschreven teams (vermoedelijk, want dat wordt niet expliciet gemaakt) betrekking hebben op de teams die voortkomen uit de (Amerikaanse) Business Process Redesign en niet uit de (West-Europese) sociotechniek.

Het *flexibel kapitalisme* kent volgens Sennett nieuwe structuren van macht en beheersing. Dit systeem bestaat volgens hem uit drie elementen: herstructurering van instellingen zonder continuïteit, flexibele specialisatie van de productie en concentratie zonder centralisatie van de macht. Met het eerste element wordt bedoeld dat moderne bedrijven kennelijk voortdurend moeten veranderen; de ene herstructurering en reorganisatie tuimelt over de andere heen. Als gevolg daarvan is er geen band meer met het verleden: geen continuïteit dus. Een van de redenen voor de continue verandering is de ontwikkeling in de consumptieve vraag. Dat leidt tot het tweede element: flexibele specialisatie. Meer uiteenlopende producten worden in een steeds hoger tempo op de markt gebracht. Met concentratie zonder centralisatie van de macht, ten slotte, wordt bedoeld dat de macht geconcentreerd blijft bij de top, terwijl de organisatie bestaat uit tal van kleine, afhankelijke eilanden. Door gebruik te maken van moderne informatietechnologie stuurt de top de gehele organisatie of een netwerk van afhankelijke bedrijfjes aan. Tegen al deze kenmerken neemt Sennett stelling. Hij bestrijdt de effectiviteit van de voortdurende herstructurering, benadrukt de negatieve

gevolgen voor werkgelegenheid en inkomens (-verschillen) en wijst op de 'ongelijke, willekeurige macht binnen de organisatie.' (57)

Ook hier zien we weer dat *De flexibele mens* vooral een antiboek is. Het wordt niet goed duidelijk waar Sennett nu vóór is, behalve dan meer algemene waarden als vertrouwen, wederzijdse verantwoordelijkheid, sociale verbondenheid, continuïteit en 'karakter'. Hij wil in ieder geval ook niet terug naar het *oude kapitalisme*. Maar wat dan wel? Hoe vorm te geven aan die waarden? Op deze vragen geeft *De flexibele mens* geen antwoord. Daarmee trapt Sennett in de valkuil waarvoor hij, Lippmann citerend (128), zelf waarschuwt: wel weten waar je tegen bent, maar niet waarvóór.

Ondanks de kritische kanttekeningen die ik hiervoor heb geplaatst, is *De flexibele mens* toch de moeite waard. Het boek gaat niet gemakkelijk mee in de populaire stromingen van de managementliteratuur, maar gaat daar dwars tegenin. Het gebrek aan empirische onderbouwing wordt gecompenseerd door een rijke hoeveelheid literatuur met een meer wijsgerig karakter. Wat vanzelfsprekend en onontkoombaar lijkt te zijn in onze huidige samenleving, is dat misschien toch niet. Dat geeft te denken. En een boek dat dat doel weet te bereiken, is op zich al het lezen waard.

Bibliografische gegevens:

Richard Sennett, *De flexibele mens: psychogram van de moderne samenleving*. Uitgeverij BZZTôh, Den Haag, 2000. ISBN: 9058470555