

‘Nooit zijn we zo vrij geweest, en nooit hebben we ons zo machteloos gevoeld.’ Dat is wat Paul Verhaeghe ons in *Identiteit* voorhoudt en wat de Pools-Britse socioloog Bauman de vrijheidsparadox noemt (1999). Klinisch psycholoog en psychoanalyticus Verhaeghe gaat in dit boek in op de ingrijpende gevolgen van de neoliberale maatschappij van pakweg de afgelopen twintig jaar, voor individuen en de samenleving als geheel. In deze recensie geef ik een overzicht van de inhoud van het boek, het belang ervan voor maatschappij en organisaties en voor begeleidingskunde in het bijzonder (NB Voor de bespreking van de inhoud van Verhaeghe’s visie is ook gebruik gemaakt van een lezing die hij op 9 februari 2013 hield voor De Helling, wetenschappelijk bureau van Groenlinks; zie <http://bureaudehelling.nl/auteur/paul-verhaeghe>). De visie van Verhaeghe wordt vertaald naar drie relevante vragen voor begeleiders in het coachen van teams en individuen.

Verhaeghe kiest het perspectief van identiteit om de vinger op veel zere plekken te leggen. In het eerste deel van het boek bespreekt Verhaeghe vooral de wijze waarop onze identiteit wordt gevormd. Er is geen wezenlijke identiteit, aldus de auteur. Hij beschouwt genen min of meer als hardware, maar: ‘Wie wij worden, hangt grotendeels af van onze omgeving.’ Hij neemt daarmee afstand van de ‘wij zijn ons brein’-hype van bijvoorbeeld Swaab (2012) en Lamme (2012), die een naar zijn idee verkeerde boodschap geven over de mate waarin iemands persoonlijkheid in het brein besloten ligt. Ook neemt hij afstand van het inmiddels algemeen aanvaarde idee dat de mens van nature een economisch calculerend wezen is, die vooral en eerst aan zichzelf denkt en daarmee altijd zal streven naar eigen winstmaximalisatie.

# *Identiteit in een neoliberale samenleving*

BOEKBESPREKING

Jos VAN KEMPEN

De mens is van nature niet goed of slecht, niet egoïstisch of solidair. De mens is beide. Hij kan agressief maar ook liefdevol gedrag vertonen. De Waal (2012) toont bijvoorbeeld in een bekend onderzoek aan dat apen zowel egoïstisch als altruïstisch kunnen handelen. 'Het zelf is opgebouwd uit meerdere ik-posities en de identiteit is het tijdelijke resultaat van een dialogisch dynamisch proces' (Hermans & Kempen, 1993). Hermans (2006) laat in *The dialogical self* zien dat er bij onze zelfrealisatie tevens voortdurend sprake is van dialoog tussen omgeving en individu. Verhaeghe benadert dit idee vanuit het 'nature/nurture'-debat. Persoonlijkheid is niet aangeboren, zoals vaak wordt gedacht. Hij stelt zich op het standpunt dat het genetisch basismateriaal krijtlijnen uitzet voor het individu, maar dat de ruimte binnen die krijtlijnen voor persoonlijkheid, talenten en gedrag groot is. Die ontwikkelruimte is zelfs groter dan we vaak aannemen. Deze opvatting sluit goed aan bij eerder onderzoek, waaruit blijkt dat de omgeving veel gewicht in de schaal legt (o.a. Bloom, 1985; Pfeffer, 2007).

In de kern is identiteitsvorming volgens Verhaeghe enerzijds een proces van identificatie dat plaatsvindt door het spiegelen van zichzelf aan anderen. Dat spiegelen heeft invloed op de wijze waarop we naar onszelf kijken. Zelfvertrouwen, zelfwaardering en zelfrespect hangen bijvoorbeeld sterk af van hoe de ander ons vertrouwt, waardeert en benadert. Onze identiteit wordt behalve door identificatie ook door de tendens tot separatie bepaald. We hebben namelijk ook de keus om ons af te zetten. Als de ander ons te dicht op de huid zit of te dwingend is in hoe wij ons behoren te gedragen, dan streven we naar meer eigenheid. Naast onze behoefte om op anderen te lijken en onderdeel te zijn van een groter geheel, willen we ook eigen keuzen maken tussen de verschillende voorbeelden en opvattingen van anderen. Identiteit is daarmee grotendeels een sociaal proces, dat zich afspeelt op een evolutionair-biologisch fundament; door onze eenzijdige focus op genen, houden we daar onvoldoende rekening mee. In de huidige neoliberale cultuur wordt bovendien de separatiecomponent van de identiteitsontwikkeling benadrukt ten koste van de identificatie met anderen.

In het tweede gedeelte van *Identiteit* gaat Verhaeghe in op die neoliberale identiteit: we hebben met elkaar een nieuwe identiteit ontwikkeld op grond

van een nieuw uitgangspunt, sterk beïnvloed door taal. We zijn ons daarvan niet bewust; het is immers ons eigen taalgebruik, passend bij de tijdgeest. Het neoliberale uitgangspunt dat elk individu eerst en vooral aan zichzelf denkt is volgens Verhaeghe een verkeerd uitgangspunt. De mens is, net als de apen van De Waal, zowel geneigd tot egoïstisch gedrag als tot solidair gedrag, en zowel tot agressief als tot liefdevol gedrag. Het misverstand schuilt in de volgorde van redeneren. Het is niet zo dat het beloon- en strafmodel - Verhaeghe noemt dit het 'rank and yank'-systeem - goed aansluit bij de diepgewortelde egoïstische inborst van mensen; het systeem lokt juist egoïstisch en competitief gedrag uit.

Ook is er volgens Verhaeghe iets vreemds aan de hand met het in beginsel charmante liberale vrijheidsbeginsel, dat tot vrije burgers en medewerkers moet leiden. In de neoliberale variant gaat dit beginsel ervan uit dat de overheid zich moet terugtrekken en zich niet dient te bemoeien met de keuzen van individuen. Omdat iedereen vooral zijn eigen verlangens zal nastreven, zal dit in het geheel leiden tot een vrijere - lees: mooiere - samen-



*J. van Kempen, MHD*, is hogeschooldocent HRD en als onderzoeker verbonden aan het Lectoraat Duurzaam HRM, Kenniscentrum Arbeid aan de Hanzehogeschool Groningen. E-mail: j.van.kempen@pl.hanze.nl.

leving. De idee van de vrijemarktpolitiek is gebaseerd op zo min mogelijk regels en zo veel mogelijk vrijheid. Merkwaardig genoeg leidt het vrijheidsdenken in de praktijk juist tot een beperking ervan. De neoliberale versie van de vrije markt heeft geleid tot een losse verzameling individuen die alleen uit zijn op eigen voordeel, aldus Verhaeghe. Het antwoord is een groeiend aantal regels en toenemende disciplinerende om het grenzeloze gedrag van individuen en organisaties in toom te houden. Een voorbeeld is de toenemende regelgeving in zorg en onderwijs. Het wantrouwen leidt tot meer controle, wat weer leidt tot een groter wantrouwen, enzovoort. De erosie van onderlinge verbanden door vergaande individualisering leidt bovendien tot een groot gevoel van onbehagen. Mensen zijn kuddedieren en een dier dat alleen zit, voelt zich buitengesloten. Het 'vrije' individu is helemaal alleen verantwoordelijk voor het succes dat hij al dan niet bereikt. Als je succes hebt, dan voldoe je; zo niet, dan ben je een loser. Iemand anders vormt dan de belangrijkste bedreiging in je zoektocht naar succes. Het doorgedreven individualisme zorgt ook voor onderlinge competitie en wantrouwen. De vraag die Verhaeghe opwerpt is hoe we efficiëntie en plezier in het werk kunnen combineren. Hij zoekt de oplossing in een samenleving met arbeidsorganisaties die ruimte geeft aan zowel gelijkheid (identificatie met een groep) als verschil (eigenheid als individu). Bij een te zwakke maatschappelijke groepsvorming wordt de behoefte te behoren tot een grotere groep sterk gevoeld, maar in een maatschappij die te sterk is gericht op collectiviteit is er geen ruimte voor eigen keuzen, waardoor mensen op allerlei manieren proberen te ontsnappen aan wat hun opgelegd wordt. Te veel gelijkheid werkt even negatief als te veel verschil.

Verhaeghe's eerste advies is het extrinsieke motivatiemodel zo snel mogelijk af te bouwen. Dit model laat bijvoorbeeld de verschillen tussen de hoogste en laagste inkomens stijgen. Er is overtuigend onderzoek dat uitwijst dat dit vrij snel leidt tot een toename van psychosociale stoornissen. Hoe groter de sociale ongelijkheid, des te meer mentale stoornissen, tienerwangerschappen, agressie, medicatiegebruik en criminaliteit (Wilkinson & Pickett, 2010). Verhaeghe gebruikt het populaire boek *Drive* (Pink, 2010) om zijn argumenten kracht bij te zetten. Financiële prikkels functioneren alleen bij werk waarbij nauwelijks hoeft te worden nagedacht. Vraagt het werk iets meer cognitieve vaardigheden, dan werken externe financiële prikkels averechts. Verhaeghe pleit voor nadruk op intrinsieke motivatie middels vergroten van autonomie, meesterschap en samenwerken voor een hoger doel.

Een tweede belangrijke boodschap is de oproep afscheid te nemen van fatalistische uitspraken als: 'De mens is van nature egoïstisch, zo zit de mens nu eenmaal in elkaar.' Het leidt geen twijfel dat het egoïstische en competitieve in de mens zitten, maar het altruïstische en de wil tot samenwerken zitten evenzeer in ons. Verhaeghe raakt in zijn derde advies de discipline van organisatieverandering. Ook hij constateert, samen met andere onderzoekers (Boonstra, 2000; Homan, 2005), dat de illusie bestaat dat gedragsverandering op een rationele-cognitieve manier verloopt: 'Willen we veranderen, dan zal dat niet gebeuren op grond van rationele kennis, maar via affectief beladen waarden. De meest duurzame veranderingen komen van onderuit en sluiten aan op buikgevoel.'

Hoewel het geen boek is over het begeleiden van medewerkers, verschaft Verhaeghe's visie op de mens belangrijke uitgangspunten die kunnen worden vertaald naar het coachen van teams en individuen. Ontwikkeling vindt plaats via het proces van identificatie en separatie. Vertalen we dit naar begeleidingskunde, dan dient deze volgens dit principe gericht te zijn op zowel het collectief (gelijkheid) als op het verschil (autonomie). In de begeleiding moeten we zoeken naar condities die zowel teams als individuen uitdagen en prikkelen het beste uit zichzelf te halen. In de spanning tussen identificatie en separatie is een viertal vragen voor begeleiders relevant. Op deze vragen zijn waarschijnlijk geen goede of foute antwoorden mogelijk. Hun waarde is vooral gelegen in het reflecteren op de eigen rol en positie, vanuit een breder maatschappelijk perspectief.

- Welke rol speel ik als begeleider in een maatschappij- en organisatie wereld die gedomineerd wordt door neoliberale ideeën? Mogelijk is het neoliberale taalspel ook doorgedrongen in de denkwereld van de begeleidingskunde. Zijn coaches, trainers en adviseurs daarmee misschien wel de smeerolie in organisaties, om het systeem van economisch winstbejag tot het uiterste te brengen? Dit is een wezensvraag. De begeleidings-

kunde kan zich afvragen in welke mate zij bijdraagt aan een systeem dat aanzet tot efficiënt, rationeel en economisch calculerend handelen of hierin ook kritische en onafhankelijke tegengeluiden laat horen.

- Vanuit welk mens- en wereldbeeld handel ik zelf als begeleider? De denkbeelden van Verhaeghe prikkelen om na te denken over de eigen menskundige uitgangspunten. Wat is mijn opvatting over kwesties als motivatie en hoe denk ik dat mensen het beste uit zichzelf kunnen halen?
- Hoe verhoud ik mij als begeleider tot het door Verhaeghe geschetste spanningsveld? Staat de coach, trainer of adviseur eigenlijk ook niet altijd voor het dilemma van aanpassing versus eigenheid in zijn werk met cliënten voor opdrachtgevers? De vraag is welk principe leidend is in de begeleidingsactiviteiten van de coach.

De kijk van deze auteur op de zaak is nieuw, omdat hij twee aspecten die elkaars uitersten zijn - gelijkheid en verschil - met elkaar probeert te verenigen. Eerdere opvattingen over samenlevingen benadrukken ofwel de knellende kant van gelijkheid in een pleidooi voor meer individualisme, ofwel het te ver doorgeslagen individualisme en gebrek aan gemeenschap. Verhaeghe kiest niet een van de twee, maar zoekt een evenwicht tussen de uitersten. Zijn argument dat de mens zich zowel wil identificeren met anderen als zelf keuzen maken, is een mooie aanvliegroute om opnieuw na te denken over de samenleving en de plaats van arbeidsorganisaties daarbinnen.

Verhaeghe is krachtig in zijn diagnose en boodschap, en onderbouwt deze met eigen onderzoek en dat van anderen. Tevens geeft hij voorbeelden, zoals het Enron-schandaal en de sterk waardegedreven organisatie Wikipedia. Zijn oplossingen geven richting, maar blijven op een hoog abstractieniveau. Hij is overtuigend, maar een concrete vertaling van evenwicht tussen gelijkheid en verschil blijft uit.

*Identiteit* is een indringend boek over opvattingen in ons denken over de mens en over de misstanden in de neoliberale samenleving. Omdat Verhaeghe uitstekend in staat is de oorsprong en vorming van identiteit helder te beschrijven en onderbouwen, wordt zijn boodschap over de misstanden ook krachtiger. Soms ontbreekt een heldere rode draad. Duidelijk is dat het boek uit twee delen bestaat, al wordt dat niet aangegeven in de inhoudsopgave. Het eerste deel beslaat het existentiële deel - wie ben ik? - en het tweede deel zoomt in op de neoliberale identiteit, de misstanden daarover en de oorzaken van die misstanden. De lezer moet het gebrek aan structuur maar voor lief nemen; de inhoud is veel te interessant om te laten liggen. *Identiteit* is een boek voor iedereen die geïnteresseerd is in de existentiële vraag: wie of wat maakt nu wie we zijn en wat is bepalend voor wie of wat we worden? Het boek is voer voor begeleiders die organisaties en hun eigen opvattingen kritisch tegen het licht willen houden.



## BESPROKEN

Paul Verhaeghe (2012). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij. ISBN: 978 90 234 7303 9.

## LITERATUUR

- Baumann, Z. (1999). *In search of politics*. Stanford: Stanford University Press.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water*. Oratie. Amsterdam: Vossius Pers.
- Hermans, H. (2006). *Dialogoog en misverstand*. Soest: Nelissen.
- Hermans, H. & Kempen, H. (1993). *The dialogical self: meaning as movement*. San Diego: Academic Press.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*. Den Haag: Academic Service.
- Lamme, V. (2012). *De vrije wil bestaat niet*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Pink, D. (2010). *Drive*. Amsterdam: Business Contact.
- Swaab, D. (2012). *Wij zijn ons brein*. Amsterdam: Contact.
- Verhaeghe, P. (2012). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Verhaeghe, P. (2013). *Responsabilisering en disciplineren*. Lezing te Amsterdam (9 februari) en Groningen (12 februari).
- Wilkinson, K. & Pickett, R. (2010). *The spirit level. Why equality is better for everyone*. Londen: Penguin.