



PAUL VERHAEGHE
"We moeten weer
naar een evenwicht
tussen individua-
lisme en groeps-
belang."

PSYCHOANALYTICUS OVER DE NEOLIBERALE BEDRIJFSCULTUUR

‘Geen verantwoordelijkheid zonder macht’

In zijn nieuwe boek *Identiteit* trekt de psychoanalyticus Paul Verhaeghe van leer tegen de neoliberalen in elk van ons. Materieel succes en ‘het maken’ zijn de norm geworden en de ratrace maakt ons ongelukkig en depressief. Wat kan een bedrijf doen om tevreden medewerkers te krijgen?

GOELE GEERAERT, FOTOGRAFIE FILIP VAN ROE



➤ Volgens de Amerikaanse wetenschapper Mitch Wasden hebben bedrijven een bedrijfsidentiteit nodig die medewerkers met elkaar verbindt. De auteur van de bestseller 'Liefde in tijden van eenzaamheid' gelooft in de kracht van zo'n bedrijfsidentiteit, maar verbindt er voorwaarden aan.

"Een bedrijfsidentiteit werkt alleen als de medewerkers zich erin kunnen vinden", stelt Paul Verhaeghe. "Identiteit bestaat uit twee krachtlijnen: autonomie en deel uitmaken van. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van een geheel, omdat ze een doel delen en daarbij ook een stuk individuele zeggenschap krijgen. In mijn dorp had je vroeger 'de mannen van de Volvo' en 'de mannen van Sidmar'. Zij voelden zich betrokken bij hun bedrijf omdat ze elk op hun niveau verantwoordelijkheid en controle kregen, en samenwerkten in en voor een groter geheel. Dat gevoel en die aanpak zijn nu nagenoeg verdwenen en dat leidt tot onzekerheid en minder stabiliteit."

TRENDS. U ageert tegen de zogenaamde infantilisering van volwassen werknemers. Alles wordt boven hun hoofd beslist, wat tot stress en frustratie leidt. Maar misschien voelt niet elke medewerker de nood om verantwoordelijkheid op te nemen.

PAUL VERHAEGHE. "Iemand kan slechts beslissingsrecht krijgen in functie van de verantwoordelijkheden die hij heeft. Sommige mensen willen inderdaad geen verantwoordelijkheid, maar dat sluit een 'sense of control' niet uit. Iedere functie laat een zekere vorm van zeggenschap toe. Je kan veranderingen op de werkvloer veel makkelijker doorvoeren als je de mening van alle betrokkenen vraagt, rekening houdt met hun bedenkingen en daarover communiceert. Een bandwerker kan perfect vertellen hoe je de band volgens hem het best organiseert en je kan zijn bijdrage meenemen in het verbeteringsproces. Vandaag worden opmerkingen nog al te vaak beschouwd als verzet tegen veranderingen, terwijl ze ook heel zinvol kunnen zijn."

De ideale arbeidsorganisatie is volgens u een meritocratisch systeem, waarin

je op basis van kwalitatieve evaluaties wordt beloond naar werk. Welk criterium speelt in zo'n evaluatie zeker mee?

VERHAEGHE. "Daar zijn heel veel interessante studies over en ze vertellen allemaal hetzelfde. Als werkgever moet je vooral aandacht besteden aan de intrinsieke motivatie van medewerkers om een opdracht uit te voeren. Die intrinsieke motivatie gaat samen met de bereidheid verantwoordelijkheid op te nemen. Op basis daarvan geef je mensen reëel zeggenschap, en daarop worden ze ook geëvalueerd en beloond. Maar de huidige praktijk werkt vaak omgekeerd: extrin-

25

JAAR

kan het duren voor er weer een gezond evenwicht ontstaat tussen individualisme en groepsbelang.

sieke motivatiesystemen worden top-down opgelegd. Veel mensen — ook op de hogere echelons — weigeren tegenwoordig verantwoordelijkheid precies omdat ze het bijbehorende beslissingsrecht niet krijgen. Geen verantwoordelijkheid zonder macht. De evaluatie moet bovendien in twee richtingen gaan: de overste evalueert de medewerker, maar die laatste evalueert ook zijn overste."

Een geslaagde maatschappij vindt een goed evenwicht tussen gelijkheid en verschil van haar leden, en ze voorziet in een uitlaatklep voor het geval een onevenwicht ontstaat. Geldt dat ook in een bedrijfscontext?

VERHAEGHE. "Zeker als je wil vermijden dat de frustratie een uitweg vindt via negatieve acties als pesten, is een uitlaatklep nodig. Dat impliceert dat je mensen aan het woord laat, hun frustraties en kwaadheid laat uitspreken en die ook ernstig neemt. Agressie is spanning die moet ontladen. Spanning ontladen kan verbaal, maar ook fysiek, bijvoorbeeld via sport. Het slechtste wat een bedrijf kan doen, is problemen ontkennen en onderdrukken. Dan krijg je op een dag de volle laag."

De contractsamenleving — alles tot in de details vastleggen in contracten — wijst volgens u op de verdwijning van een arbeidsethiek. Hoe kunnen we die arbeidsethiek weer introduceren zonder een beroep te doen op contracten?

VERHAEGHE. "Daar bestaat geen toverformule voor. De contractsamenleving is in pakweg 25 jaar exponentieel gegroeid, en doorgedrongen in alle gelegingen van de maatschappij. Het achterliggende probleem is een gebrek aan vertrouwen en sociale controle. Het gebeurt nu al dat iemand die in therapie gaat, gevraagd wordt een contract te tekenen dat hij geen zelfmoord zal plegen. Het zal even lang duren om weer te verschuiven naar een normaal en gezond evenwicht tussen individualisme en competitiviteit enerzijds en groepsbelang en solidariteit anderzijds."

Het huidige hr-beleid plaatst de medewerker als individu centraal. Het gaat sterk voor een aanpak op maat, persoonlijke ontwikkelingsplannen, enzovoort. Hoe beoordeelt u die evolutie?

VERHAEGHE. "Ik weet weinig tot zelfs niets over hr-beleid, dus het is niet aan mij om daarover uitspraken te doen. Wat ik wel weet, is dat we in de maatschappij al veel te veel individualisering hebben, dat dat heel wat problemen veroorzaakt en dat we — weer in het algemeen — veel beter kunnen inzetten op alles wat zorgt voor verbondenheid. Veel terecht klachten van bedrijfsleiders over hun werknemers luiden dat ze te individualistisch zijn. Ik denk dat dat vaak klopt. Nog meer het accent op het individu leggen is dan niet echt een goed antwoord."

Wat impliceert 'goed leiderschap' volgens u in een bedrijfscontext?

VERHAEGHE. "Een goede leider vindt het evenwicht tussen groepsbelang en eigenbelang. Dat is twee keer winst. Als je het groepsbelang in de gaten houdt, functioneert de groep beter en wordt je eigenbelang ook gediend. Als je alleen je eigenbelang ziet, loopt het mis. Een bedrijfsleider die het mooie weer komt maken om de aandeelhouders tevreden te stellen en zich niet verbonden voelt met het bedrijf, komt op de lange termijn bedrogen uit. Er is op dit ogenblik een zeer interessant initiatief van bedrijfsleiders die



PAUL VERHAEGHE

"In mijn dorp had je vroeger 'de mannen van de Volvo' en 'de mannen van Sidmar'. Zij voelden zich betrokken bij hun bedrijf omdat ze verantwoordelijkheid en controle kregen, en samenwerkten in en voor een groter geheel. Dat is nagenoeg verdwenen."

VERHAEGHE. "Ik heb niets tegen de ontwikkeling van competenties, zolang het eigenlijke vaardigheden betreft, zoals communicatieskills, technische competenties, IT-kennis, enzovoort. Maar persoonlijkheidskenmerken of zogenaamde 'attitudes' – met als belangrijkste vandaag 'flexibiliteit' – zijn geen vaardigheden meer. Dat zijn eigenschappen, die bovendien normen en waarden bevatten. Ik heb er geen probleem mee dat het onderwijs op bepaalde persoonlijkheidskenmerken werkt, maar dan moeten we wel de discussie aangaan over de normen en waarden die erachter zitten. Promoten we samenwerking en groepsidentiteit, of materieel succes, competitie...? Een competentiemodel met eigenlijke competenties is niet tegengesteld aan een Bildungsmodel. Het belangrijkste verschil is dat een Bildungsmodel een ruimer palet biedt van normen en waarden, van antwoorden op existentiële vragen, en zich niet beperkt tot een economisch-competitief mensbeeld."

Heeft het onderwijs een rol te spelen in de voorbereiding van jongeren op de arbeidsmarkt?

VERHAEGHE. "In ieder geval niet in de betekenis van het kant-en-klaar afleveren van werkers, want dat lukt toch niet – de scholen kunnen de technische evolutie niet bijhouden. Het aanleren van wat ik dan als basisvaardigheden beschouw – communicatie, IT-kennis, talen – moet zeker kunnen, in combinatie met de eerder vermelde *Bildung*. Dat er vanaf een bepaalde leeftijd ook een heel gerichte opleiding in de richting van een bepaald beroep kan, is natuurlijk zeker verdedigbaar, zowel op technisch als op menswetenschappelijk niveau. Maar zolang we spreken over algemeen onderwijs op jongere leeftijd moet het accent ook algemeen liggen. Specialiseren kan alleen bij oudere leerlingen." ©

"Het slechtste wat een bedrijf kan doen, is problemen ontkennen en onderdrukken. Dan krijg je op een dag de volle laag"

samen nadenken over wat goed leiderschap is. De naam die ze voor hun groep gekozen hebben, spreekt boekdelen: ALIVE, Authentiek Leiderschap In Verbondenheid en Empathie. Figuren met die kenmerken zijn het best geschikt om leiding te geven."

Vandaag focussen hr-verantwoordelijken op de competentieontwikkeling van hun medewerkers. Ook scholen focussen daarop. U pleit voor een Bildungsmodel voor het onderwijs, dat focust op algemene opleiding en weggaat van het competitiedenken.