

De wraak der hiërarchen

Over de averechtse gevolgen van 'individualiserend beleid'

Vaak wordt beweerd dat er een duidelijke maatschappelijke ontwikkeling is in de richting van individualisering. Nadere beschouwing leert echter dat niet zozeer de groepsbindingen afnemen als wel het aantal gedragsvoorschriften (sociale spelregels) dat mensen aan elkaar opleggen. Het paradoxale is nu dat veel beleid dat wordt betiteld als 'individualiserend beleid', in feite een toeneming van het aantal regels inhoudt en daarmee tegen de culturele ontwikkeling indruist. Zo komt bij voorbeeld de invoering van individuele prestatiebeloning feitelijk neer op het stellen van meer regels en verzwaring van de sancties op niet-naleving, dus op een versterking van het hiërarchische karakter van de organisatie in kwestie.

DRS. A.H. PETERSE*

De verhoudingen op de arbeidsmarkt zijn aan het veranderen. Onder het mom van 'individualisering' en 'flexibilisering' is er een tendens naar differentiatie van beloning, van arbeidstijd en van arbeidsvoorwaarden. Deze trend gaat vergezeld van een toenemende belangstelling voor onderwerpen als ondernemingscultuur en 'human resource development'. Gesuggereerd wordt dat differentiatie in loon, arbeidstijd en arbeidsvoorwaarden gezien moet worden als aanpassing aan een culturele trend in de samenleving en bovendien als middel om de cultuurkenmerken van excellente ondernemingen te introduceren.

In dit artikel wordt eerst het begrip individualisering besproken en wordt nagegaan op grond van welke sociaal-culturele gegevens men een ontwikkeling in die richting meent waar te nemen. Aan de hand van de culturele theorie van Douglas en Wildavsky wordt vervolgens een andere interpretatie van de gesignaleerde trend gegeven. Een ander wordt toegelicht met het voorbeeld van de invoering van individuele prestatiebeloning in een grote onderneming. Betoogd wordt dat 'individualiserend' sociaal beleid in bedrijven effecten kan hebben die tegenovergesteld zijn aan wat er mee wordt beoogd¹.

Individualisering?

Individualisering is een veelomvattend begrip. Degenen die waarderend over individualisering praten, vatten het op als een sociaal-cultureel proces waarbij de zelfstandigheid van het individu toeneemt en de afhankelijkheid van anderen afneemt. Degenen die afkeurend over individualisering spreken hebben daarentegen vooral oog voor een toenemende sociale, morele en politieke isolatie van individuen.

Zij nemen een in toenemende mate ontbreken van gemeenschappelijke doelen, relaties en van saamhorigheidsgevoel waar. Neutraliseren kan gesproken worden over een proces waardoor mensen steeds meer losraken uit traditionele verbanden.

De Swaan en Elias spreken in dit verband overigens liever van het zich ontvouwen van afhankelijkheidsketens of -netwerken. Zij gaan ervan uit dat mensen altijd in afhankelijkheid van anderen leven. Leven in wederkerige afhankelijkheid is volgens hen de 'condition humaine'. Van onafhankelijkheid is dan sprake als er evenwicht is in die wederkerige afhankelijkheid. Ontbreekt dit evenwicht, dan voelt de één zich machtig en de ander zich afhankelijk. In het historische proces dat anderen individualisering noemen, zien zij een ontwikkeling van kleine, veelvoudige, besloten en verweven afhankelijkheidsnetwerken – de nagenoeg autarkische dorps- en familiegemeenschappen van vroeger eeuwen – naar grote, enkelvoudige, open en verctakte netwerken. Volgens De Swaan heeft dit proces voor elk mens afzonderlijk het karakter van zijn ontbinding in organisatiele factoren. Dat wil zeggen dat elk mens voor elk stel bezigheden met een ander vlechtwerk van mensen te maken heeft gekregen. Hij krijgt les op school, werkt in een bedrijf, voert zijn strijd in bond of partij, speelt in clubverband en gelooft in de kerk².

*De auteur is verbonden aan het Onderzoekscentrum Sturing van de Samenleving van de Rijksuniversiteit Leiden.

1. In dit artikel wordt de invoering van individuele prestatiebeloning gezien los van eventuele andere veranderingen in de organisatie die het hier besproken effect kunnen neutraliseren.

2. Abraham de Swaan, *De mens is de mens een zorg*, Meulenhoff, 1986, blz. 31 e.v.

Het wordt voor de ene mens binnen die grotere netwerken moeilijker, voor de andere makkelijker om evenwicht in zijn afhankelijkheidsrelaties met anderen te vinden. Voor degene wiens vakmanschap in maar één bedrijf echt wat waard is, is het bij voorbeeld moeilijker. Voor degene wiens talent of vaardigheid in meer situaties inzetbaar is, is het daarentegen makkelijker om zich in grotere afhankelijkheidsnetwerken onafhankelijk te voelen dan het voor hem in de kleinere netwerken van vroeger zou zijn geweest.

Individualisering blijkt een te ruim begrip om mee te werken. Men kan immers een proces van huishoudensverduning bedoelen – van de grootfamilie van vroeger naar het kerngezin en de kinderloze samenwoners van nu. Men kan het echter ook over een proces van atomisering hebben – losraken uit beschermende en ondersteunende sociale verbanden, het zich steeds minder lid van een groep weten. Het kan ook zijn dat men over een proces van autonomievorming spreekt – toenemende zeggenschap van de mens over zijn eigen lot. Een implicatie van hetgeen De Swaan zegt, is bovendien dat die processen gezinsparallel hoeven te lopen, maar dat het van omstandigheden en persoonlijke kenmerken afhangt of het om een ontwikkeling gaat die mensen naar meer zelfstandigheid voert.

Meer keuze in leefvormen

De gegevens over veranderingen in Nederlandse huishoudens³ wijzen zowel op een voortgaand proces van huishoudensverduning – minder gezinnen, meer alleenstaanden, minder personen per huishouden – als op een grotere differentiatie in typen huishoudingen. Ondanks het stijgende aantal alleenstaanden vormen *gezinnen met kinderen* nog steeds de grootste categorie huishoudens, met 43% van het totaal. Al een tijd lang ligt de groei van het aantal gezinshuishoudingen echter onder die van andere categorieën. De *samenwoners* zijn onbetwist de snelste groeiers.

Er is geen eenstemmigheid over de betekenis van deze cijfers voor de ontwikkeling die de verschillende leefvormen op de lange termijn zullen laten zien. Toch lijken twee dingen buiten kijf te staan. Van de grootfamilie, die meer dan twee generaties bloedverwanten omvatte en die ook een aantal andere afhankelijkken, zoals meiden, knechten en buurkinderen omvatte, is weinig meer over. Vóór de Franse Revolutie was de grootfamilie de vorm waarin de overgrote meerderheid van de mensen leefde. Daarna nam het kerngezin zoals wij dat kennen, dat maar twee generaties omspant en verder geen afhankelijkken kent, de plaats als dominante leefvorm in. Thans leeft al bijna één op de drie Nederlanders buiten gezinsverband, alleen of in een niet-huwelijkse relatie. Dit betekent dat er op het gebied van de intieme levenssfeer iets fundamenteel is veranderd ten opzichte van vroeger: er is geen exclusieve leefvorm meer.

Ook wanneer we kijken naar de oordelen die mensen desgevraagd zeggen te hebben over enkele aspecten van het huwelijk en een aantal nieuwe samenlevingsvormen, blijkt dat het merendeel elkaar niet meer de wet van het samenleven wil voorschrijven. Volgens cijfers van het Sociaal en Cultureel Planbureau kon in 1983 bij voorbeeld 85,3% van de respondenten bewuste kinderloosheid bij een echtpaar billijken, tegen slechts 21,7% in 1965. Twintig jaar geleden meenden nog meer dan zes van elke tien respondenten dat *gehuwden in het algemeen gelukkiger zijn dan ongehuwden*, nu zijn meer dan acht van de tien onderhouden het met die stelling oneens. De helft van de bevolking blijkt nog steeds zijn bedenkingen te hebben tegen het leven in communeverband. Niet-huwelijkse samenlevingsvormen van 'centraal wonen' via homoseksuele sa-

menwoners tot 'LAT'-relaties werden in 1983 echter door meerderheden variërend van 65% tot 87% aanvaard⁴.

Als de grote verandering in de manier waarop het samenleven in groter verband in Nederland is georganiseerd, kan de ontzuiling gelden. Tot de eerste helft van de jaren zestig was Nederland tot in de intieme levenssfeer toe georganiseerd naar de religieuze denominatie die men was toegedaan⁵. Wie zijn geloof in de Rooms-katholieke kerk beleed, sportte, speelde, streed en beminde ook in Rooms-katholieke sfeer. Voor hervormden en gereformeerden was dat niet anders. Voor zowel katholieken als hervormden en gereformeerden gold nog in 1960 dat rond de 90% van de huwelijken tussen geloofsgenoten werd gesloten. Wat dat voor de persoonlijke vrijheid betekende valt pas goed te waarderen wanneer men zich realiseert dat religie doorgaans tot de onveranderbare persoonskenmerken wordt gerekend, waarnaar men iemand in het maatschappelijk leven niet mag discrimineren. Zijn geloof krijgt men immers meestal van huis uit mee. Dat ene kenmerk bepaalde vroeger het grootste deel van het leven van de meeste mensen in Nederland. Dat is niet meer zo.

Deze veranderingen kunnen beter aan de hand van een continuüm van 'meer naar minder regels voor het samenleven' in beeld worden gebracht dan langs een as die een groepsdimensie weergeeft, zoals de term individualisering suggereert. Langs zo'n 'regel'-as zouden we meer beweging constateren dan langs een 'groeps'-as.

De indruk dat we vooral te maken hebben met een beweging in een 'groepsdimensie' blijkt gerelativeerd te kunnen worden wanneer bij voorbeeld de categorie niet-gezinshuoudens, bijna 300.000 in getal, nader wordt beschouwd. Deze categorie blijkt voor een belangrijk deel uit samenlevingsvormen met vaste partners te bestaan. Wanneer vaste twee-relaties en huwelijken bij elkaar worden opgeteld dan blijft er van de spectaculaire verandering langs de groeps-as in de intieme levenssfeer niet zo veel over⁶.

Een zelfde relativisering blijkt mogelijk wanneer gegevens van het Sociaal en Cultureel Planbureau over het lidmaatschap van verenigingen en het verrichten van vrijwilligerswerk in verenigingsverband in de beschouwing worden betrokken. Nog steeds ligt het lidmaatschap van sportverenigingen van met name mannen in de leeftijdsgroepen van 18-44 jaar niet veel onder het niveau van de jaren vijftig toen rond de helft lid was van een vereniging⁷.

Egalisering

In het voorgaande werd gesteld dat een beweging langs een 'regel'-as de sociaal-culturele verandering beter weergeeft dan een beweging langs een 'groeps'-as. Om deze ontwikkeling te duiden maak ik gebruik van het model dat de Britse antropologe Mary Douglas ontwikkelde: de groep/regel-matrix⁸. Het model is gebaseerd op het inzicht dat culturen in vier hoofdtypen te onderscheiden zijn naar hun score op de groeps- en regel- of raster-as. Onder cul-

3. Zie Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Waarborgen voor zekerheid*, Rapporten aan de regering, no. 26, 1985, met name het hoofdstuk 'Individualisering en verandering in primaire levensvormen'.

4. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, op. cit., blz. 99 e.v.

5. A. Lijphart, *Verzuiling, pacificatie en kentering in de Nederlandse politiek*, De Bussy, Amsterdam, 1976.

6. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, op. cit., blz. 101.

7. CBS, *Leefsituatie Nederlandse bevolking*, 1983, blz. 42, 44.

8. Mary Douglas, *Cultural bias*, in: M. Douglas, *In the active voice*, Routledge & Kegan Paul, Londen, 1982.

tuur wordt daarbij een samenhangend geheel van levens- en zienswijzen verstaan.

Met 'regels' of 'raster' wordt het vlechtwerk van regels bedoeld waaraan mensen in hun omgang met anderen onderworpen zijn. Hoog in de regeldimensie zien we dat mensen niet als individuen vrijelijk zaken met elkaar kunnen doen. Een expliciet en geformaliseerd classificatiesysteem scheidt mensen daar naar hun rollen, regeert hun onderling verkeer en beperkt hun opties. Naar beneden langs de as bewegend worden de grenzen tussen mensen steeds minder vanzelfsprekend om ten slotte te verdwijnen als manier van beheersing en controle. In de plaats daarvan komen abstracte principes.

De groeps-as stelt een dimensie voor van opgenomen zijn in een sociaal verband. Terwijl de regels of het raster onderscheid maken tussen insiders, duidt de groepsdimensie op de barrière die mensen opwerpen tussen insiders en outsiders. Gedeelde waarden en beginselen die het onderling verkeer regeren werken als grenspalen die aangeven waar de groep ophoudt en de buitenwereld begint.

Rechtsboven, hoog scorend in zowel de regel- als de groepsdimensie vinden we het *hiërarchische cultuurtype*. Typerend voor dit cultuurtype is een organische kijk op de wereld. Men heeft de neiging de verhouding tussen grotere en kleinere eenheden te zien als die tussen een lichaam en zijn organen. Doel en uitgangspunt van handelen is de ongestoorde continuïteit van het lichaam. Kleinere eenheden, de organen, hebben een vanzelfsprekende en vastliggende functie in het grotere geheel. De wereld is volgens hiërarchisten dus in orde als iedereen zijn plaats kent en zich conform de rol gedraagt die bij die plaats hoort.

De wereld op orde brengen is volgens hiërarchisten om te beginnen een kwestie van een zo duidelijk mogelijk onderscheiden van functies. Vervolgens gaat het erom die functies vast te leggen in zo gedetailleerd mogelijke functieomschrijvingen. En ten slotte de vertaling daarvan in gedragsvoorschriften en procedures die slechts hoeven te worden gevolgd om tot beslissingen te komen. Wanneer er desondanks iets fout gaat is dat een gevolg van onbegrip tussen de verschillende organen met betrekking tot hun respectieve functies, aldus de hiërarchische zienswijze. De remedie bestaat uit overleg en uitwisseling van informatie ter bevordering van beter begrip, duidelijker functieomschrijvingen en betere taakvervulling.

Voor de hiërarchist zijn alle problemen in wezen technisch van aard – het doel is immers duidelijk: continuïteit. Tot zover het carré rechtsboven in de matrix.

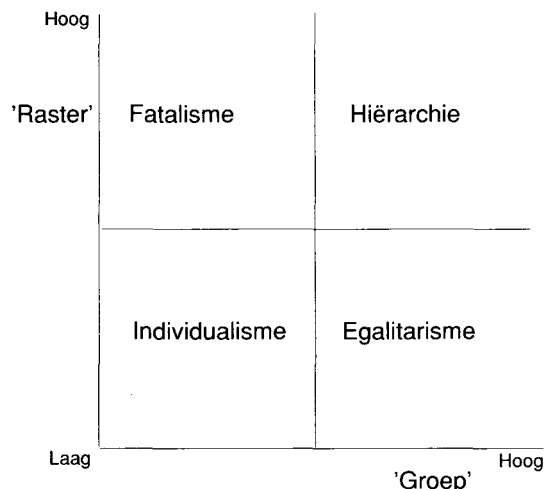
Daaronder, nog steeds hoog scorend in de groepsdimensie, maar laag in de regel- of rasterdimensie, vinden we het *cultuurtype der sekten, of wel het egalitaire cultuurtype*. Ook de mensen die naar dit cultuurtype leven, voelen een sterke verbondenheid met een groep of gemeenschap, maar kennen weinig regels die hun gedrag binnen de groep voorschrijven of hun plaats daarbinnen bepalen. Naar hun idee zijn mensen gelijk en behoren er geen verschillen in status of functie tussen hen te zijn. Ieder draagt naar zijn vermogen bij aan het gemeenschappelijke doel en moet daarnaar gelijkelijk gewaardeerd worden. Voor bazen en chefs is in dit cultuurtype geen plaats, wel voor charismatisch leiderschap. De egalitaristen kennen geen functieomschrijvingen en gedragsvoorschriften, dus ook geen beslissingsregels. Omdat niemand buiten de boot mag vallen vergt hun besluitvorming soms eindeloze politieke discussies. Omdat iedereen evenveel recht op zeggenschap heeft, moet er unaniem voor iets gekozen worden.

Langs de as die de groepsdimensie aangeeft naar links bewegend, komen we bij de *individualistische of marktcultuur* aan. Van groepsgevoel is hier nauwelijks sprake – de mens is in beginsel slechts voor zichzelf verantwoordelijk. Er zijn nauwelijks regels en er is maar één beginsel heilig: *pacta sunt servanda* – overeenkomsten moeten worden nagekomen. De mens is hier zijn eigen wetgever. Als er regulering moet zijn, dan dient het zelfregulering te zijn. Onderscheid tussen mensen mag er van individualisten zijn, maar bij het maken van onderscheid mag slechts worden gelet op prestaties, resultaten. Dat wil zeggen dat uitgangsposities gelijk moeten zijn – in die zin zijn individualisten ook egalitaristen. Voor politiek is er, net als bij de hiërarchisten, in de marktcultuur geen plaats. Ieder mens is immers zijn eigen meester.

Linksboven, laag in de groepsdimensie scorend, maar hoog langs de raster-as, is de plaats van de *slaven of fatalisten*. Hier lijken de leefomstandigheden op die waarvoor de tegenstanders van wat het individualiseringsproces wordt genoemd, waarschuwen. Het ontbreken van groepsverband uit zich hier in zijn slechte vorm. De samenhang tussen mensen lijkt op die tussen zandkorrels op het strand. De fatalistische cultuur is die van mensen die noch aan eigen hulpbronnen – kennis, talent, vermogen – noch aan samenwerking met anderen kracht kunnen ontlenuen. Zij zijn dus onderworpen aan de macht van anderen die hun doen en laten kunnen voorschrijven. Volgens hen is de wereld slecht en de mens nietig. Passiviteit en ontwikkelgedrag is hun strategie. Door zich gedeisd te houden, zichzelf zo vaag mogelijk te uiten kunnen mensen onder deze omstandigheden nog het beste controle ontlopen en enige vrijheid en zelfbeschikkingsmacht behouden.

Landen, gemeenschappen, organisaties, vallen volgens Douglas nooit samen met één van de cultuurtypen. Ze vertonen altijd een 'mix' van culturen. Wel verschilt die mix per land, gemeenschap of organisatie, in die zin dat de ene organisatie qua dominante cultuur meer hiërarchisch is dan egalitair en een subcultuur kent die meer fatalistisch is dan individualistisch. In termen van het model van Douglas – dat inmiddels door haar en anderen wordt ontwikkeld tot een culturele theorie⁹ – betekent de sociaal-culturele ver-

Figuur. De groep/raster-matrix van vier cultuurtypen



Bron: M. Douglas, Cultural bias, in: M. Douglas, *In the active voice*, Londen, 1982.

9. Mary Douglas, Aaron Wildavsky, *Risk and culture*, University of California Press, Berkeley/Los Angeles, 1983; Michael Thompson, Aaron Wildavsky, *A cultural theory of information bias in organizations*, Institute for Management Research and Development, University of Warwick, Political Science Department, Graduate School of Public Policy, University of California, Berkeley, 1985; Aaron Wildavsky, *From political economy to political culture or rational people defend their way of life*, Presidential Address, Annual Meeting of the American Political Science Association, Washington, 30 augustus - 2 september 1984.

andering die in de voorgaande paragraaf werd benoemd een beweging vanuit een hiërarchische cultuur of levenswijze in de richting van een meer egalitair cultuurtype. Reden waarom die trend mijns inziens beter als *egalisering* dan als *individualisering* kan worden aangeduid. Onder egalisering verstaan we dan een culturele verandering die erop neerkomt dat mensen zichzelf en anderen minder dan voorheen door statusverschillen de wet voorgeschreven willen zien, maar meer zelf mee willen bepalen wat zij en hun groepsgenoten doen of laten en op welke manier zij, op voet van gelijkheid, met elkaar omgaan.

Aanpassing of reactie?

De term *individualisering* wordt ook gebruikt als kwalificatie van beleid. Zo wordt bij voorbeeld gesproken van *individualisering* van de sociale zekerheid of van het fiscale regime. Dit komt neer op een differentiatie van beleid naar steeds kleinere doelgroepen. De Beus laat zien dat alle beleid met classificatie samengaat. 'Beleid maakt verschil omdat verschil beleid maakt.' Classificatie is gericht op een ordening van sociale verhoudingen en op een eveneens bindende toedeling van waarden. Beleidsclassificatie werkt door in de samenleving. Classificatie schept vrijheid binnen een klasse, maar niet tussen klassen. Een lid van een klasse mag iets doen, worden of zijn. Leden van een klasse kunnen onderling vrijelijk zaken doen zonder interventie door anderen. Daarom worden in een democratisch bestel alle individuen in één grote klasse opgenomen, die van burgers. Differentiatie van beleid leidt echter tot fijnmaziger classificatie. Hoe meer klassen, hoe minder vrijheid, hoe minder ruimte voor vrije interactie tussen individuen¹⁰.

Aldus leidt 'individualiserend' beleid juist tot een verdichting van het raster van regels die een statusonderscheid tussen mensen maken en hun vrije onderlinge verkeer beperken. Een opwaartse beweging in de 'regel'-dimensie duidt op een culturele verandering waarbij de samenleving, of althans een deel daarvan, zich verwijderd van het individualistische en het egalitaire cultuurtype. Als zich in delen van de samenleving bovendien nog een significante beweging langs de groeps-as ten gevolge van dit beleid zou voordoen, dan zouden we getuige zijn van een door overheidsbeleid geïnduceerde beweging naar het fatalistische cultuurtype (het kwadrant linksboven in de matrix). Engbersen, Van der Veen en Schuyt signaleren inderdaad een tendens van sociale desintegratie bij mensen die op het sociaal minimum leven. Zo bezien zal 'individualiserend' beleid in zijn uitwerking eerder reactionair dan aanpassend blijken te zijn¹¹.

Een vergelijkbaar mechanisme kan in werking treden wanneer een bedrijf een 'individualiserend' sociaal beleid gaat voeren, bij voorbeeld in de vorm van het invoeren van prestatiebeloning. Daarom wordt dat voorbeeld hieronder verder uitgewerkt.

Prestatiebeloning: flexibilisering of verstarring?

Uit het sociale jaarverslag van een grote onderneming blijkt hoe invoering van individuele prestatiebeloning enerzijds wordt gerechtvaardigd als aanpassing aan sociaal-culturele veranderingen in de samenleving en anderzijds als middel om tot een flexibeler en produktievere organisatie en groter concurrentievermogen te komen. Het jaarverslag van de centrale ondernemingsraad van die zelfde onderneming geeft de geschiedenis van het invoeren van differentiatie naar individueel presteren in het beloningssysteem weer. De centrale ondernemingsraad had aan-

vankelijk zijn bedenkingen tegen de daartoe strekkende voorstellen van het management, maar ging uiteindelijk toch akkoord¹².

Volgens de ondernemingsleiding moet de onderneming "in de komende jaren robuust blijven, maar flexibeler, innovatiever en slagvaardiger worden op de markt en inspelen op veranderingen in de samenleving"¹³. Die veranderingen in de samenleving worden beschreven als een afnemend collectief denken, deregulering en een toenemend individualisme. Ook in de relatie werknemer/werkgever zijn waarden en normen veranderd, weten de opstellers van het sociale verslag. "Mensen zijn zelfstandiger, individualistischer. Minder mensen zoeken verzorging en zekerheid in het bedrijf, maar wensen inspraak en zijn bereid aan zelfverzorging te doen". De behoeften van moderne werknemers zouden vooral in de sfeer van de zelfontplooiing liggen, de 'hogere' behoeften in de pyramide van Maslow: individuele verantwoordelijkheid, ruimte voor initiatief en uitdaging en erkenning van het eigen prestatieniveau. Om, zo besluit het verslag het hoofdstukje over 'aanpassing aan de samenleving', er in te blijven slagen de beste mensen aan te trekken en te behouden, "(...) dienen arbeidsvoorwaarden en het werkklimaat zodanig te zijn dat ze zoveel mogelijk tegemoet komen aan de zich wijzigende behoeften van mensen".

Uit een interne enquête zou naar voren zijn gekomen dat de onderneming, naast 'vele zeer sterke punten' in dit verband zo haar zwakheden heeft. De organisatie wordt te hiërarchisch gevonden, er zou geen goede communicatie zijn en er zou onvoldoende delegatie van bevoegdheden zijn. Er zou daardoor te weinig ruimte voor ontplooiing van eigen ideeën van medewerkers blijven¹⁴.

Tijdens de jaarbijeenkomst van de centrale ondernemingsraad in februari 1987 presenteerde de ondernemingsleiding dan ook als doelstellingen: "Meer voldoening in het werk en uiteindelijk een grotere produktiviteit door:

- mensen motiveren, beter communiceren, werkomstandigheden scheppen die mensen in grotere zelfstandigheid in staat stellen al hun capaciteiten te gebruiken;
- meer sturend management dan behorend/controlerend;
- meer ruimte voor experimenten en risico nemen"¹⁵.

Prestatieafhankelijke beloning zou één van de middelen moeten zijn om die doelstellingen te bereiken. De voorstellen tot verandering van het beloningssysteem werden vergezeld door een proef met een nieuw beoordelingssysteem. De wijziging komt er op neer dat de functieomschrijving verder wordt verrijnd door er criteria voor 'goed' functioneren aan toe te voegen. De afdeling personeelszaken heeft dan niet meer alleen een omschrijving van een 'boekhouder' om haar beleid naar te kunnen differentiëren, maar ook een beschrijving van een 'goede boekhouder'.

Dat er op grond van de nieuwe classificatie nog ander verschil zal worden gemaakt dan alleen in beloning wordt niet onder stoelen of banken geschoven. De 'gewone boekhouder' kan blijkens het jaarverslag niet alleen rekenen op een lagere beloning dan zijn collega die in de nieuwe categorie 'goede boekhouders' wordt ondergebracht, maar ook op "duidelijke actie- en verbeteringsplannen"¹⁶.

10. J.W. de Beus, *Classificatie en beleid*, in: J.W. de Beus, J.A.A. van Doorn (red.) *De geconstrueerde samenleving*, Beleid en Maatschappij Jaarboek 1986, Boom, Meppel, 1986, blz. 12-21.

11. Godfried Engbersen, Romke van der Veen, Kees Schuyt, *Moderne armoede*, Stenfort Kroese, Leiden/Antwerpen, 1987.

12. Jaarverslag Centrale Ondernemingsraad 'Shell' en 'Shell Nederland Groep', maart 1986 – maart 1987, blz. 14.

13. *Shell in Nederland*, 1986, blz. 14.

14. Idem, blz. 14/15.

15. Idem, blz. 15.

16. Idem, blz. 17.

Evaluatie van de proef zou uitgewezen hebben dat van de aan de nieuwe classificatie verbonden consequenties een 'motiverende werking' uitging¹⁷. Er wordt niet bij gezegd waartoe die motiverende werking strekt, maar dat laat zich raden. De beoordelingscriteria dienen immers om "de taakvervulling te meten". En over welke andere maatstaf dan de functieomschrijving zou men daarvoor in een organisatie kunnen beschikken? Een functieomschrijving laat zich begrijpen als een set gedragsvoorschriften voor de werknemer. De aanvulling daarvan met criteria voor goed functioneren laat zich begrijpen als een nadere definiëring van de functie en een uitbreiding van de reeks al bestaande gedragsvoorschriften. De aan de beoordeling op grond van die nadere definiëring verbonden consequenties laten zich even gemakkelijk begrijpen als uitbreiding van de aan bestaande en nieuwe gedragsvoorschriften verbonden sancties. De motiverende werking zal er dus vooral toe strekken dat de medewerker zich nauwgezet houdt aan het gedrag dat hem als passend bij zijn plaats binnen de hiërarchie wordt voorgeschreven.

In zijn uitwerking verschijnt de maatregel dus als een voor een hiërarchische cultuur typische remedie voor problemen: verbeter de functieomschrijving van organisatieleden en zorg ervoor dat ze zich beter aan hun voorgeschreven rol houden. De invoering van een als 'individualiserend' bedoelde maatregel binnen een onderneming blijkt dus tot 'rasterverdichting' en derhalve tot versterking van de hiërarchische cultuur binnen de organisatie te leiden.

Ter verklaring van dit verschijnsel kan, zoals hierboven al werd geïmpliceerd, worden gewezen op de voorspellingen van de culturele theorie. Die zegt dat binnen een cultureel als hiërarchisch te kenmerken organisatie altijd de neiging zal bestaan om oordeelsvorming zoveel mogelijk te objectiveren door procedures te ontwikkelen en beslissingsregels te formuleren. Waar die neiging tot systematisering en formalisering bestaat, zal die volgens Fisscher ook moeilijk te weerstaan zijn. "Het is een bekend fenomeen dat mensen minder geneigd zijn vervelende beslissingen te nemen indien ze deze beslissingen vis à vis moeten verantwoorden voor de betrokkenen. Met name het ontmoetingsmoment, het moment dat men daadwerkelijk ten overstaan van de ander zijn beslissing moet verantwoorden maakt dat mensen moeilijk"¹⁸. Een beslissingsprocedure en een geformaliseerd beoordelingssysteem bieden dan uitkomst. Men kan persoonlijke verantwoording immers niet alleen voorkomen door de betrokkene te ontlopen, maar ook door bij de argumentatie tijdens de ontmoeting te verwijzen naar een intermediaire structuur of systeem.

Het te verwachten effect van invoering van individuele prestatiebeloning in een bedrijf met een als overwegend hiërarchisch te kenschetsen organisatiecultuur zal dus versterking van het hiërarchische karakter zijn. Voor zover deze vorm van 'individualiserend sociaal beleid' behalve rasterverdichting ook een negatieve verandering in de groepsdimensie binnen het bedrijf teweegbrengt, wordt bovendien het ontstaan van een fatalistische subcultuur in de hand gewerkt of een al binnen de organisatie bestaande subcultuur van dat type versterkt.

Welke de zwakten zijn van een bedrijf met een sterk hiërarchische cultuur in een sterk gedifferentieerde en snel veranderende omgeving, zoals volgens Ohmae het werkterrein van de meeste industrieën vandaag de dag gekarakteriseerd mag worden¹⁹, zal de lezer zelf kunnen bedenken. Als een treffende beschrijving van de manier waarop in een fatalistische of slavencultuur gewerkt wordt, mag De Swaans *Een boterham met tevredenheid* worden beschouwd. Ook zonder verwijzing naar de implicaties voor 'Konkurrenzfähigkeit' van deze culturele effecten zal duidelijk zijn dat stimulering van het nauwgezet volgen van gedragsvoorschriften en een bijdrage aan depersonalisering van de verhoudingen binnen het bedrijf, de beoogde flexi-

bilisering van de organisatie en grotere betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en hun bedrijf niet naderbij zullen brengen.

Eén van de implicaties van de culturele theorie van Douglas c.s., die de averechtse uitwerking van 'individualiserend beleid' verklaart, is dat concepties, waarden en normen uit de ene cultuur niet aan een andere kunnen worden opgelegd. Verandering in het conceptuele en normatieve complex van een organisatie of gemeenschap brengen, vergt een verandering in leefwijze, in de wijze waarop mensen met elkaar omgaan. Welke maatregelen genomen zouden moeten worden om tot een bepaalde culturele verandering in een bepaalde organisatie te komen is een vraag die per organisatie verschillend beantwoord zal moeten worden.

Welke culturele verandering moet worden nastreeft om meer betrokkenheid bij het werk en meer aandacht voor de kwaliteit van het produkt te bereiken, valt evenmin los van een beschouwing van de specifieke organisatie en haar omgeving vast te stellen. Daarbij moet er ook rekening mee worden gehouden dat van verschillende delen van de organisatie een verschillend soort functioneren wordt verwacht. Ook mag niet worden vergeten dat op verschillende 'plekken' binnen de organisatie verschillende soorten werk moeten worden verricht. Verschillende situaties vragen om verschillende kwaliteiten en verschillende waarden, om verschillende 'cultural biases'.

Zo zal het verbeteren van de kwaliteit van werk dat in teamverband moet worden verricht, gebaat zijn bij de doelgerichtheid en de sterkere groepsbinding waardoor een egalitaire cultuur wordt gekenmerkt. De flexibiliteit van een organisatie waarvan het productieproces geen solistisch opereren van medewerkers verdraagt, zal gebaat zijn bij de geneigdheid tot veel discussie over wat er gedaan moet worden en het ontbreken van respect voor vaste taakomschrijvingen die dit cultuurtype kenmerkt. Een groter gevoel van betrokkenheid bij de organisatie zal een positief neven-effect zijn van de 'politieke' aard van die discussies. Debat over de richting die je met de organisatie of een deel daarvan – inspraak op de werkvloer – wilt inslaan geeft zin aan het werk dat je daarbinnen doet. Omgangsvormen en andere manieren van doen in bedrijven waar men ernst maakt met continue kwaliteitszorg en 'bottom-up management' blijken dan ook egalitair van karakter²⁰. Mutatis mutandis kan een anderssoortige organisatie om dezelfde doeleinden te bereiken, een verandering naar een meer individualistische cultuur nodig hebben.

Tot slot

De introductie van het begrip egalisering lijkt om verschillende redenen nuttig. Ten eerste omdat het begrip individualisering in te veel verschillende betekenissen wordt gebruikt om optimale helderheid te verschaffen. Het conceptuele kader dat met de term egalisering wordt geïntroduceerd heeft een beter onderscheidend vermogen om de verschillende onder het begrip individualisering gevatte processen recht te doen.

vervolg op blz. 804

17. Idem.

18. Olaf A.M. Fisscher, *'Human discourse', een strategische opgave binnen het 'human resource management'*, paper voor het Seminar on business ethics; crucial issues in successful European business, European Foundation for Management Development, Brussel, 18-20 november 1987.

19. Kenichi Ohmae, *Triad, de opkomst van de mondiale concurrentie*, Utrecht/Antwerpen, 1985.

20. Zie Giorgio Schutte, GM's ruimtereis, *Intermediair*, 22 januari 1988.

vervolg van blz. 800

Gebruik van het begrip egalisering naast individualisering biedt ook ruimte aan de implicatie van de analyse van De Swaan dat het zich onafhankelijk voelen onder verschillende omstandigheden mogelijk is, dat wil zeggen dat de omstandigheden waaronder iemand onafhankelijkheid ervaart niet voor alle individuen dezelfde zijn. De autonomie van het ene individu wordt beter gediend door egalisering dan door individualisering van zijn omgeving, terwijl voor een ander individu het tegenovergestelde waar kan zijn.

Het begrippenkader van de culturele theorie maakt het ook mogelijk onderscheid te maken tussen 'autonome' culturele verandering en door beleid geïnduceerde verandering. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende uitgangspunten en daarmee samenhangende culturele effecten van beleid om de planner een indruk te geven van de veranderingen in de sociale werkelijkheid die hij met zijn maatregelen bewerkstelligt.

Zo kon worden gezegd dat een als 'individualiserend en flexibiliserend' bedoelde verandering als invoering van individuele prestatiebeloning in een als 'hiërarchisch' te kenschetsen organisatie averechts zal werken. Individuele prestatiebeloning zal daarom in veel bedrijven geen positieve bijdrage leveren aan flexibilisering van de organisatie en de daarmee beoogde verbetering van het concurrentievermogen. Pogingen om zonder meer een aan de marktcultuur ontleende waarde als beloning naar prestatie aan een hiërarchische organisatie op te leggen, zullen niet sla-

gen. Zulke pogingen zullen hooguit resulteren in aansporingen aan het personeel om zich nauwgezet aan meer gedetailleerde functieomschrijvingen te houden.

'Individualiserend' beleid zal derhalve in zijn uitwerking binnen de organisatie vaak eerder reactionair dan aanpassend zijn ten opzichte van de culturele trend in de samenleving. En dat is jammer. Egalisering lijkt immers precies de culturele verandering te zijn die nodig is om grote organisaties kwaliteitsbewuster en klantgerichter te maken, meer van 'onderaf' geleid door meer geëngageerde medewerkers en daardoor soepeler.

Zo'n verschijnsel zou je de 'wraak der hiërarchen' kunnen noemen: onder het mom van 'individualisering' en 'flexibilisering' om beter te kunnen concurreren, frustreert het beleid van hiërarchieën in overheid en bedrijf de ontwikkeling naar een meer egalitaire cultuur, die de geschiktere biotoop is voor bedrijven om de mondiale competitie aan te kunnen.

A.H. Peterse