

Moet en kan de menselijke factor de ruimte krijgen in organisaties? En in Het Nieuwe Werken? Masterscriptie Philosophy of Management and Organizations, VU, Amsterdam, 09.08.11. Marlou van Paridon-Janmaat, student 1963554

De paradox van het menselijk bestaan:

"Juist als je niet gericht bent op overleven, worden de condities gecreëerd om te overleven"

**Moet en kan de menselijke factor
de ruimte krijgen in organisaties?
En in Het Nieuwe Werken?**

Over de spanning tussen de benodigde menselijke creativiteit, irrationaliteit en intersubjectiviteit en het streven naar continuïteit en kwaliteit van leven.

Een filosofisch onderzoek waarin het begrip 'handelen' van Hannah Arendt een centrale rol speelt.

Moet en kan de menselijke factor de ruimte krijgen in organisaties? En in Het Nieuwe Werken? Masterscriptie Philosophy of Management and Organizations, VU, Amsterdam, 09.08.11. Marlou van Paridon-Janmaat, student 1963554

Masterscriptie Philosophy of Management and Organizations
Faculteit der Wijsbegeerte, VU Amsterdam
9 augustus 2011
Marlou van Paridon-Janmaat

Eerste corrector: Prof.dr A.W. Musschenga
Tweede corrector: Dr. J.van Diest

Coverfoto: poster van faces of bellingham.com

Voorwoord

Met deze scriptie sluit ik mijn master Philosophy of Management and Organizations aan de Vrije Universiteit (VU) in Amsterdam af. Mijn studie filosofie begon aan de Universiteit van Amsterdam (UVA) waar ik het bachelors diploma Filosofie behaalde.

Mijn drijfveer tijdens de studie is steeds geweest om filosofie te vertalen naar de praktijk; om filosofie in consumeerbare vorm aan te dragen op plekken in de maatschappij waar dit verheldering of zingeving kan brengen.

Deze drijfveer was aanleiding om voor mijn master over te stappen naar de VU, aangezien de VU de master Philosophy of Management and Organizations bood, waarvan toegepaste filosofie een belangrijk deel uitmaakt.

Dat is me goed bevallen. Door confrontatie van filosofie met een ander gebied, in dit geval organisaties, kwam filosofie voor mij tot leven. Dat wat filosofen honderden, soms duizenden jaren geleden hebben gezegd, bleek binnen deze master op ons dagelijks bestaan van toepassing te kunnen worden gemaakt.

Ik ben blij met het onderwerp van deze masterscriptie, 'De Menselijke Factor in Organisaties'. Het is een relevant en actueel thema waar filosofie een daadwerkelijke bijdrage aan kan leveren. De wens dat filosofie mensen in beweging zet is wellicht bij iedere filosoof aanwezig. Ook ik heb deze welhaast onrealistische en ambitieuze wens. In elk geval hoop ik mensen aan het denken te zetten met mijn verhaal.

Ik heb met veel plezier aan deze scriptie gewerkt en heb het voornemen dit thema na mijn studie verder uit te werken.

Ik wil hier mijn scriptiebegeleider, prof. dr. Bert Musschenga bedanken voor zijn hulp om mijn onderzoeksvragen in een hanteerbaar kader te brengen. Mijn tweede corrector, dr. Han van Diest wil ik bedanken vanwege het gebruiken van zijn mooie gedachtegoed en het commentaar op het gebruik daarvan.

Ook wil ik mijn gezinsleden bedanken, mijn man Frank en kinderen David en Tiare, voor de ruimte die ze mij gegeven hebben om de studie te voltooien.

Amsterdam, 9 augustus 2011, Marlou van Paridon-Janmaat

Inhoudsopgave

Inleiding	6
Hoofdstuk 1 Een analyse van het Nieuwe Werken	8
1.1 Inleiding	
1.2 HNW toen en nu	
1.3 Technologische en organisatorische kanten van HNW – de status quo	
1.3.1 De technologie	
1.3.2 De organisatie en de mensen	
1.4 Hoe en waar wordt Het Nieuwe Werken toegepast?	
1.5 Eerste onderzoeksresultaten naar organisatorische en menselijke aspecten, voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken	
Hoofdstuk 2 De menselijke factor	15
2.1 De autonome versus de vrije mens	
2.2 De roep om de menselijke factor komt van meerdere kanten	
2.3 De menselijke factor en Arendt's begrip handelen	
Hoofdstuk 3 Arendt's theorie van vrij handelen	17
3.1 Bespreking en interpretatie van Hannah Arendt's begrip vrij handelen en haar theorie ten aanzien van de voorwaarden van het menselijk bestaan in <i>The Human Condition</i> .	
3.2 Bespreking van de criteria voor vrij handelen volgens Arendt	
3.3 Is Arendt's begrip van handelen toe te passen in organisatietheorieën?	
Hoofdstuk 4 Van Diest over handelen in organisaties	22
4.1 De ambivalentie van het handelen	
4.1.1 De materiële conditie voor handelen	
4.1.2 De ambivalentie van handelen nader geanalyseerd	
4.1.3 Wisselwerking tussen handelen en maken	
4.2 Arendt's gereduceerde opvatting van reflexiviteit en intersubjectiviteit	
4.3 Het structuurdenken van Arendt	
Hoofdstuk 5 Hoe kan handelen in organisaties worden begrepen?	28
5.1 Inleiding	
5.2 Aandacht voor moed, vergeving en belofte ten behoeve van handelen in organisaties	
5.2.1 Moed scheidt de handelaars van de makers	
5.2.2 Vergeving en belofte verzachten de onvoorspelbaarheid van maken	
5.3 Wanneer is er sprake van handelen in organisaties?	
Hoofdstuk 6 Handelen en organisatiestructuren	31
6.1 Inleiding	
6.2 Ruimte voor handelen en organisatiestructuren	
6.2.1 De traditionele organisatie structuren	
6.2.2 Alternatieve systemen	
6.3 Ruimte voor handelen in organisaties betreft alle medewerkers	
6.4 Zijn er voorbeelden van handelen in organisaties te geven?	
6.4.1 Voorbeeld van handelen in een kleine, jonge organisatie	
6.4.2 Voorbeeld van handelen in een grote organisaties	
6.4.3 Andere voorbeelden van handelen in organisaties	

Inhoudsopgave- verder

Hoofdstuk 7 Biedt Het Nieuwe Werken ruimte aan handelen in organisaties?	39
7.1 Inleiding	
7.2 Kenniswerkers	
7.3 Transparantie en verantwoordelijkheid	
7.4 Technologie	
7.5 Sturen op resultaat	
7.6 Plaats- en tijd onafhankelijk werken	
7.7 Het Nieuwe Werken, gevaar en belofte	
Samenvatting en Conclusies	43
Literatuurlijst	47

Inleiding

Een analyse van toonaangevende managementliteratuur sinds de 80-er jaren van de vorige eeuw door filosoof Han van Diest in zijn boek *Zinnig Ondernemen* (1997) (VD) laat zien dat 'de menselijke factor' steeds meer van belang wordt geacht voor de slagkracht van organisaties. Onder de menselijke factor wordt in deze scriptie de irrationele, creatieve, onvoorspelbare en intersubjectieve kant van de mens verstaan. Dit terwijl de grondslag voor moderne organisaties aan het begin van het industriële tijdperk een heel andere kant van de mens was, te weten de maakbare mens met zijn instrumenteel-technische rationaliteit. Schaalvergroting, rationalisering en het inzetten van de mens als (gestandaardiseerde) productiefactor hebben een grote rol gespeeld bij de vlucht die onze economie sinds die tijd heeft genomen.

Opmerking [AWM1]: Geen literatuurverwijzingen in de noten. Alleen opmerkingen etc.

Inmiddels is zichtbaar dat het instrumenteel-technisch gestuurde systeem zich in bepaalde opzichten tegen ons keert. We zitten in een keten van alsmear groeiende productie, aangejaagd door de steeds hogere eisen die we aan het leven stellen. In die eisen streven we geluk na, maar onder meer de werkdruk die het systeem oplevert doorkruist dit geluk, hetgeen weer aanleiding is voor nieuwe behoeften die door productie bevredigd moeten worden. Zo lijkt productie zelf te zijn verworden tot ons hoogste streven. Dit levert geen zingeving op, maar resulteert in een eindeloze doel-middel-doel keten. Het systeem lijkt een gesloten, zich autonoom in stand houdend fenomeen. Daarbij wordt nu duidelijk hoe dit systeem schade aan de planeet kan brengen.

Managementstudies nemen de menselijke factor al sinds een aantal decennia serieus door de introductie van nieuwe structuren, processen en gedragsaanpassingen die de menselijke factor centraal stellen. Echter, aangezien deze theorieën niet het autonome systeem zelf ter discussie stellen, lijkt de menselijke factor hierin ten behoeve van hetzelfde instrumenteel-technisch gestuurde systeem geïnstrumentaliseerd te worden.

Midden vorige eeuw leverde filosoof Hannah Arendt al kritiek op ons ideaal van productie. In *The Human Condition* (1958) (HC) sprak zij haar vrees uit dat de onvoorspelbare, oncontroleerbare, intersubjectieve en afhankelijke kant van de mens (Arendt noemt dat 'handelen') dreigt te verdwijnen als gevolg van het ideaal van productie (Arendt noemt dat 'maken').

De hypothese die ten grondslag ligt aan deze scriptie is dat Arendt's begrip 'handelen', niet alleen de menselijke factor centraal stelt, maar ook vergezeld gaat van condities die instrumentalisering van de menselijke factor onmogelijk maken en wellicht daardoor het hierboven beschreven autonome systeem kan doorberekenen.

De vraag in dit onderzoek is of en hoe in organisaties ruimte gemaakt kan worden voor het begrip 'handelen' van Hannah Arendt, waarmee mogelijk een halt toegeroepen kan worden aan de autonome systeem, waardoor de menselijke factor wél haar vruchten zou kunnen afwerpen. Volgens Arendt echter, sluiten de sferen van handelen en van werken/producen elkaar uit. Als zij gelijk heeft dan zou het antwoord op mijn onderzoeksvraag ontkennend zijn. Ik wil haar begrip handelen echter opnieuw bekijken, mede in het licht van recente maatschappelijke ontwikkelingen. Han van Diest ging mij voor nu bijna 15 jaar geleden in zijn proefschrift *Zinnig Ondernemen* met dezelfde strekking.

Ik wil Het Nieuwe Werken betrekken bij deze studie, omdat zich hierin misschien ontwikkelingen aandienen die de menselijke factor in organisaties tegemoet komen. Het Nieuwe Werken is een manier van organiseren van werk, die zich als gevolg van technologische ontwikkelingen in de maatschappij aandient. Centraal in Het Nieuwe Werken staat het gegeven van 'tijd- en plaats onafhankelijkheid van werken'. Het Nieuwe Werken ademt de sfeer van 'menselijke vrijheid', van onbeperkte mogelijkheden. Of het zover komt valt nog niet te zeggen.

De nadruk van deze scriptie ligt echter niet op Het Nieuwe Werken. Hieraan wordt pas aan het einde van deze scriptie weer aandacht besteed; wanneer ik onderzoek welke mogelijkheden een nieuwe positie van de menselijke factor in organisaties biedt voor de organisatie van werken.

Ik neem de analyse van Han van Diest als uitgangspunt van deze scriptie. Ik neem daarbij een deel van zijn visie over, en plaats kanttekeningen bij een ander deel daarvan. Mijn onderzoeksvraag in deze scriptie wijkt op de volgende punten af van die van Van Diest:

- a. Van Diest brengt correcties aan op de redenering van Arendt met betrekking tot handelen. Ik onderschrijf zijn introductie van de 'ambivalentie van handelen', maar heb daarvan een iets andere interpretatie.
- b. Ik borduur verder op Van Diest's conclusie dat de sferen van ondernemen en handelen te combineren zijn. De twee sferen wil ik echter op een andere wijze ten opzichte van elkaar zetten.
- c. Ik heb niet de ambitie om in deze scriptie een nieuw kader voor organisatietheorieën te ontwikkelen, maar wellicht kan dit onderzoek op termijn een theorie ondersteunen waarin de menselijke factor in organisaties de ruimte krijgt.

Hoofdstuk 1 Een analyse van het Nieuwe Werken

1.1 Inleiding

Graag begin ik met een hele ruime definitie van Het Nieuwe Werken om enigszins aan te geven waar ik het hier over heb.

Hiervoor gebruik ik de definitie van 'telewerken' van Walrave & De Bie:

Verskillende vormen van werken op afstand van kantoor, waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie- en communicatietechnologie (Walrave & De Bie 2005, p. 145).

Het Nieuwe Werken is momenteel een containerbegrip dat op veel verschillende manier gebruikt wordt. In het gebruik van het begrip zijn twee hoofdrichtingen te onderkennen:

a. *Het Nieuwe Werken wordt alleen verbonden met kenniswerk¹.*

Op deze manier is Het Nieuwe Werken in het boek *Het Nieuwe Werken, Op weg naar een productieve kenniseconomie* van Dick Bijl, zelfbenoemd ambassadeur van het Nieuwe Werken gedefinieerd. Het boek is informatief en behandelt ICT, de fysieke werkplek, de nieuwe organisatie en de nieuwe werker. Maar het boek is tevens tendentius. De lezer moet in het achterhoofd houden dat Bijl werkzaam is bij Microsoft.

b. *Het Nieuwe Werken is een ruim begrip voor al het werken dat plaats- en tijdonafhankelijk gedaan wordt.*

In deze scriptie gebruik ik deze laatste definitie. Centraal in het begrip staat dat het Nieuwe Werken onlosmakelijk samenhangt met het gebruik van de nieuwste informatie- en communicatietechnologie. Aangezien organisaties een kader van deze scriptie vormen wil ik de definitie van Het Nieuwe Werken onder b. als volgt aanvullen:

"...en waarbij nieuwe technologieën verandering van fysieke organisatie en van organisatiestructuur en -cultuur mogelijk maken en afdwingen."

Een populaire manier om de verschillende kanten van HNW aan te duiden is:

a.Bricks, is het gebouw (inrichting, bestemming ruimtes) er klaar voor?

b.Bites, is de technologie aanwezig?

c.Behaviour, wat betekent dit voor het gedrag van de mensen?

In deze scriptie stel ik alleen het laatste aan de orde.

Voordat ik inga op de huidige stand van zaken van Het Nieuwe Werken, hierna te noemen HNW, wil ik nog het volgende opmerken:

Ik neem hierbij HNW serieus, maar wil de lezer toch bewust maken van het feit dat HNW misschien een hype is. Daarmee bedoel ik: HNW is een nieuwe vorm van verandering die organisaties aangrijpen om allerlei soorten problemen mee op te lossen, maar waarbij de vraag kan worden gesteld of de relatie tussen het probleem en HNW als oplossing voldoende overdacht is. Het feit dat het hand over hand wordt toegepast in traditionele organisaties wil nog niet zeggen dat met HNW ook de beoogde doelstellingen gerealiseerd worden. In elk geval is het nog te vroeg om de vermeende voordelen van HNW aan de praktijk te kunnen toetsen. Hier volgt een analyse van de huidige stand van zaken van HNW.

1.2 HNW toen en nu

De langste ervaring die er is met Het Nieuwe Werken moet gezocht worden in de IT wereld. In de 90-er jaren van de vorige eeuw ontstond HNW daar organisch. De ontdekking en nabijheid van nieuwe

¹ "Een **kenniswerker** is iemand die kennis en informatie tot zich neemt en deze interpreteert, ontwikkelt en vervolgens gebruikt en distribueert. Hij gebruikt zijn vaardigheden om problemen te signaleren en vervolgens oplossingen en alternatieven te zoeken". (Drucker 1957, pag. 12)

Opmerking [AWM2]: Langere citaten consequent inspringen. In dat geval *geen aanhalingstekens*

technologie die tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk maakte, leidde tot nieuwe organisatievormen en -culturen; jonge, snelle en kleine organisaties in kennisgerelateerde sectoren, die van meet af flexibel werkten. We zijn op dit moment in een volgende fase van HNW beland. Ook middelgrote en grote, bureaucratische organisaties overwegen of implementeren organisatieveranderingen om HNW te effectueren. Daarmee is het een niet te negeren verschijnsel in de maatschappij geworden.

Er wordt veel over HNW geschreven: gewone pers, vakpers, adviserend Nederland en de wetenschap doen voorspellingen, schrijven scenario's en stellen vragen waar dit naar toe zal gaan. We zullen het moeten ervaren. HNW lijkt een niet te stuiten ontwikkeling, ingegeven door de wens van werkgevers om hun organisatie zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor talentvolle werknemers, en door aannames over kosten- en tijdbesparing (kleinere kantoren, minder woon-werkverkeer, andere logistieke voordelen), gedrags- en mentaliteitsverbetering (meer vrijheid, minder hiërarchie, meer verantwoordelijkheid, meer motivatie) en voordelen op het gebied van kennisdeling en -verwerving.

Vanuit verschillende richtingen wordt HNW gezien als dé aanjager van de economie in de 21^{ste} eeuw. In *Landmarks of Tomorrow* (1957) (LM) zegt Peter Drucker er het volgende over:

De grootste verdienste van het management in de 20e eeuw is de vijftigvoudige verbetering van de productiviteit van de fabriekswerker. De grootste uitdaging van voor het management van de 21e eeuw is om de productiviteit van de kenniswerker op een vergelijkbare wijze te verbeteren (Drucker 1957, pagina 11).

Dick Bijl voorziet grote economische en organisatorische voordelen van HNW:

Het Nieuwe Werken is de katalysator van een stille revolutie. Het is een verzamelaanpak van diverse manieren van slimmer, efficiënter en effectiever werken, toepassen van Web 2.0² gebruik maken van nieuwe technologieën; experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking, maar ook nieuwe manieren van leidinggeven; minder hiërarchie; meer eigen verantwoordelijkheid; meer delegeren en meer overlaten aan eigen creativiteit en oplossingsgerichtheid.

Wat gebeurt er op dit moment concreet in de wereld van HNW?

De technologie en de vermeende economische, organisatorische en menselijke voordelen van HNW zijn aanleiding, maar niet de enige oorzaken van de veranderingen. Technologie gaat hier hand in hand met veranderende menselijke levensoriëntatie. Het speelt in op individuele vrijheid, op onafhankelijkheid, op oriëntatie vanuit de mens in plaats van vanuit de organisatie waar je voor werkt.

Hieronder maak ik naast filosofische werken gebruik van populaire publicaties over Het Nieuwe Werken die de afgelopen decennia vanuit IT- en managementstudies zijn verschenen. Ook maak ik gebruik van meer recente, sociologische studies die vaak deelgebieden van Het Nieuwe Werken belichten, zoals thuiswerken, en telewerken.

1.3 Technologische en organisatorische kanten van HNW – de status quo

Hieronder geef ik een overzicht van technologische en organisatorische vernieuwingen, gerelateerd aan het Nieuwe Werken, die ik in het vooronderzoek ben tegengekomen.

1.3.1 De technologie

Het is allemaal begonnen met de personal computer die in de 80-er jaren van de vorige eeuw zijn intrede deed. Popularisering van internet en pc-bezit opende de mogelijkheid naar talloze toepassingen die steeds meer ruimte voor de technologie opeisten binnen organisaties ten koste van menselijk werk. Meer specifiek gaat het hier meestal om ondersteuning van kenniswerk, waarbij opgemerkt moet worden dat door nieuwe technologische toepassingen en andere veranderingen in de organisatie van het werk steeds meer werk tot kenniswerk wordt. Het einde van deze ontwikkeling is nog niet in zicht.

Voor het ontstaan van Het Nieuwe Werken is niet één oorzaak en tijdstip aan te wijzen. Het

² Web 2.0 is een website met meer dan 1000 artikelen over het Nieuwe Werken

Nieuwe Werken is een begrip sinds werken met computer en internet de mogelijkheid boden om plaats- en tijdonafhankelijk te gaan werken.

Als voorbeeld van technologische vernieuwingen die Het Nieuwe Werken begeleiden noem ik hieronder een aantal producten die op de Microsoft website worden aangeboden. Ik vermeld hieronder achter de benamingen van de technologieën tevens, tussen aanhalingstekens, de claims (dat zijn de vormen van toegevoegde waarde voor de gebruiker zoals Microsoft dat ziet) die Microsoft maakt voor deze producten. Daaronder heb ik telkens een verklaring van het begrip opgenomen.

Live meeting: 'Beter communiceren'

Dit is virtueel vergaderen.

Share point portal: 'Optimaal in teamverband werken'

Dit is een gedeelde digitale plek waar individuele teams, afdelingen of het bedrijf als geheel gegevens kunnen uitwisselen en aanvullen vanuit de office omgeving.

Makkelijker zoeken: 'Toegang tot juiste informatie of juiste persoon'

Dit zijn werkstations, intranet, e-mails en zoekhulpmiddelen om sneller en beter toegang tot de juiste informatie te hebben.

Business intelligence, real time technology: 'Betere controle'

Technologie om inzichten transparant te maken. Hierbij moet worden gedacht aan programma's die op basis van ingevoerde data en wensen ten aanzien van output, analyses, kengetallen en scenario's produceren. Hiermee kunnen activiteiten gecontroleerd worden en de bedrijfsstrategie 'ongoing' worden aangepast.

Naast het bovenstaande en deels voortbouwend daarop lijkt een onvermijdbaar fenomeen in Het Nieuwe Werken 'The Cloud'³.

Uit een onderzoek van het Cloudindustryforum (www.Cloudindustryforum.org) blijkt dat inmiddels bijna 50 procent van de Europese bedrijven bezig is met het invoeren van cloud architectuur. In de cloud van een organisatie is (vrijwel) alle beschikbare informatie samengebracht. Voor wie in kan loggen op de cloud wordt daarmee alle beschikbaar gestelde bedrijfsinformatie toegankelijk. Tevens kan door medewerkers informatie aan de cloud worden toegevoegd of aangepast. Een vermeend voordeel van Cloud computing is dat het de transparantie ten goede komt. Daarnaast zou het vergroting van de flexibiliteit, kostenbesparing en verbetering van prestaties ten gevolge hebben. Het onderzoek vermeld verder dat e-mailmanagement, data back-up, disaster recovery en data-opslag op dit moment in de top drie van meestgebruikte applicaties via het cloudnetwerk staan. Prestaties, betrouwbaarheid en beheersbaarheid zijn vooral bepalend voor het succes van cloudcomputing. Uit het onderzoek komt naar voren dat tweederde van de ondervraagde bedrijven met vragen zit over de beveiliging van de cloud. Gevoelige informatie wordt daarom nu nog uit de cloud geweerd.

1.3.2 De organisatie en de mensen

De organisatorische en technische veranderingen confronteren medewerkers en leidinggevenden met nieuwe werksituaties en stellen nieuwe eisen.

Een basiscompetentie van medewerkers, zonder welke iemand niet kan functioneren in de toekomst van HNW zal zijn het omgaan met de nieuwe technologie.

Daarnaast komt uit interviews (en onderstaande onderzoeken) naar voren dat HNW zijn invloed op de managementbenadering heeft. In HNW komen de roep om 'sturen op resultaat' in plaats van 'op het proces' en de mogelijkheid daartoe bij elkaar. Sturen op resultaat vraagt om grotere transparantie als basisvereiste om te kunnen werken. Het vraagt ook om het toekennen van meer verantwoordelijkheid aan medewerkers. Tot slot zal de HNW-er er mee om moeten kunnen gaan dat hij geen eigen bureau heeft en geen kast.

Resumerend zijn de veranderingen waar werknemers en werkgevers rekening mee moeten houden:

³ Cloud computing is een model dat het mogelijk maakt om door middel van een computernetwerk gedeelde configureerbare computermiddelen (zoals netwerken, servers, opslag, applicaties en diensten) op aanvraag beschikbaar te stellen op een snelle, gemakkelijke en alomtegenwoordige manier met minimale beheermoeite of interactie van een service provider.

Werknemers:

- meer verantwoordelijkheid
- flexibel inzetten van werk- en privé tijd
- er wordt van bovenaf gestuurd op resultaat
- fysiek ontmoeten met collega's vindt spaarzaam plaats
- er moet anders omgegaan worden met kennis
- er is geen of minder hiërarchie
- er is vrijheid maar geen vrijblijvendheid

Werkgevers:

- er moet transparantie worden geboden
- werkgever moet toezien op open contact
- werkgever moet sturen op resultaat
- hij moet de cloud verschaffen en bewaken
- het toegeven van falen is nodig voor voortgang van processen
er worden eisen gesteld aan de heelheid als mens van de werkgever (dezelfde persoon zijn in werk en privésfeer)
- de werkgever zal meer vertrouwen in werknemers moeten hebben
- hij zal werknemers serieus moeten nemen

1.4 Hoe en waar wordt Het Nieuwe Werken toegepast?

Een mooi praktijkvoorbeeld is de introductie van Het Nieuwe Werken bij SNS Reaal in 2009. Eline van den Berg publiceert daarover in haar masterscriptie 'Organisatie, Verandering en Management' (Van den Berg, 2010)(EB). De scriptie is een verslag van haar sociologisch onderzoek in 2009 bij SNS Reaal naar de menselijke gevolgen van de implementatie van Het Nieuwe Werken. SNS Reaal voerde de volgende veranderingen in ten behoeve van Het Nieuwe Werken:

1. Elke medewerker werd uitgerust met een laptop en smartphone.
2. De traditionele kantooropstelling met vaste werkplekken en pc's verdween en het gebouw werd ingericht als een kantoorruimte met activiteitgerelateerde flexibele werkplekken. De vergaderzalen werden uitgerust met de technologische middelen om ook op afstand deel te nemen aan vergaderingen.
3. De medewerkers en leidinggevenden kregen een ontwikkelprogramma aangeboden. Dit ontwikkelprogramma bestond, naast het bieden van kennis over Het Nieuwe Werken, uit een training voor het eigen maken van een nieuwe medewerkerstijl en een nieuwe leidinggevende stijl. In deze nieuwe werkstijlen staan het geven en nemen van verantwoordelijkheid en vertrouwen, gericht op het behalen van afgesproken resultaten, centraal. Het is de bedoeling dat binnen Het Nieuwe Werken de leidinggevenden niet meer sturen op aanwezigheid en inbreng, maar op resultaten.

Ik kom verderop terug op de resultaten van deze scriptie.

Wat opviel tijdens mijn vooronderzoek was dat als ik iemand over Het Nieuwe Werken aansprak, deze meteen met een of meerdere voorbeelden kwam. Zoals bijvoorbeeld:

- "Bij de Belastingdienst in Amsterdam zijn bijna alleen nog maar plekken voor staand vergaderen."
 - "Het Ministerie van Justitie gaat verhuizen naar een gebouw met gedeelde werkplekken en verstelbare bureaus. Door uitsluitend digitale dossiers zullen kasten volledig verdwijnen."
 - "De eerste rechtszaak is er: "twee vrouwelijke ambtenaars vlieden elkaar in de haren vanwege aanspraak op een gedeelde werkplek."
 - "Wij waren pas op bezoek bij Microsoft waar HNW behoorlijk leeft. Daar blijkt nu het grootste probleem: "Hoe begrensd ik mijn medewerkers in hun werk? De balans tussen werk en privé komt zwaar onder druk te staan"
- Ook loopt Microsoft aan tegen de vraag: "Hoe vaak moeten mensen elkaar (fysiek) zien om optimaal samen te kunnen werken?"

In populaire publicaties kwam ik veel voorbeelden tegen van kleinere, IT-gerelateerde organisaties, die nooit anders hebben gedaan dan 'Nieuw Werken'. Zoals in een special over Het Nieuwe Werken door ondernemers vakblad Sprout.⁴ In de bedrijven van de geïnterviewden is HNW geen van buiten af ingebracht instrument in de organisatie, maar vormt het de bestaansvoorwaarde van de organisatie. Zonder HNW zouden deze organisaties niet ontstaan zijn. Uit deze interviews komt een overwegend positief beeld naar voren. HNW zou productiviteit opleveren en verbondenheid, kostenbesparing, en tevreden, gelukkige medewerkers.

1.5. Eerste onderzoeksresultaten naar organisatorische en menselijke aspecten, voor- en nadelen van HNW

Bij het bestuderen van sociologische en psychologische publicaties over de menselijke aspecten van Het Nieuwe Werken valt op dat de conclusies elkaar vaak tegenspreken.

Het onderzoek van Van den Berg (EB) leidt tot een genuanceerde conclusie ten aanzien van de menselijke kant van telewerken. Zij bekijkt vooral de balans tussen werk en privé als gevolg van HNW. Haar conclusie is dat "wanneer de medewerker niet bewust, maar juist flexibel omgaat met de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken de bestaande normen binnen de organisatiecultuur en de verleiding om meer te gaan werken de medewerker verhindert om gebaat te zijn bij Het Nieuwe Werken". (EB, pagina?)

Ook Erik Eizema (2010) (EE) onderzocht menselijke aspecten van het thuiswerken. Ook hij meldt zowel de negatieve als positieve effecten van thuiswerken. Zijn conclusies op pag 2 en 3 van zijn scriptie zijn:

- Er ontstaat geen betere werk-privé balans.
- Thuiswerkers hebben meer autonomie.
- Er is sprake van een negatieve invloed van thuiswerk op de relatie met de leidinggevende. Dat wil zeggen, de relatie van thuiswerkers met hun leidinggevendenden is significant van mindere kwaliteit dan die van niet-thuiswerkers.
- De verstandhouding tussen collega's verslechtert.
- Voor creativiteit is fysieke ontmoeting nodig en daar ontbreekt het vaak aan.

De sociologische en psychologische publicaties over HNW zijn nog dun gezaaid en beslaan vaak deelgebieden van HNW, aangezien het fenomeen in zijn volle omvang nog maar recentelijk zichtbaar wordt. Ik wil hier alleen een recente analyse opnemen van Mark Leenaerts, MA MSc die zich als adviseur bij Berenschot bezighoudt met vraagstukken die betrekking hebben op ICT-innovatie, digitale dienstverlening en Het Nieuwe Werken. Hij publiceerde op zijn blog een analyse van het effect van plaats- en tijdonafhankelijk werken op teamwork, aan de hand van management publicaties, deels wetenschappelijk.

Leenaerts gebruikt voor zijn analyse een model van LaFasto en Larson (2001)⁵. Het model beschrijft

⁴ Sprout nr. 3, april 2011-06-04. Interviews met:

*Roelof Bijlsma en Erik Halles van Conclusion, organisatieadvies 1500 medewerkers, HNT sinds 1997

*Maarten van Noort, Wortell, 100 medewerkers, sinds 2008, ICT advies

*Paul veger, Decos Technology, 200 wereldwijd, 2011,

*Adre Cardinaal, Adantive, sinds 2006, ict oplossingen.

⁵ Mark Leenaerts maakt voor zijn analyse gebruik van de volgende publicaties:

-Larson, Carl E. and Frank M. J. LaFasto, Teamwork: What must go right, what can go wrong. Sage, 1989.

vijf invalshoeken om naar teamwork te kijken:



Onder 'teamwork' moet worden verstaan: elk samenwerkingsverband, structureel of tijdelijk, van collega's binnen een organisatie. Leenaerts komt tot de volgende conclusies ten aanzien van plaats- en tijd onafhankelijk werken :

- a. Vermindering van betrokkenheid van collega's op elkaar, vermindering van openheid en oprechtheid.
- b. Relaties worden oppervlakkiger (want alleen nog formeel en instrumenteel). Als gevolg daarvan is er minder vertrouwen.
- c. De behoefte aan een leider blijft. Deze hoeft minder op efficiency en processen te sturen en meer op resultaat. Aangezien relaties onder druk komen te staan (zie onder a. En b.) is het van groot belang is dat de leider stuurt op onderlinge relaties.
- d. Fysieke werkomgeving, een alomtegenwoordige invloed van de bedrijfscultuur en (ongeschreven) gedragsregels vallen weg, waardoor er minder onderlinge verbondenheid in het team is en minder betrokkenheid op het teamresultaat.

Hiermee wil ik het vooronderzoek op basis van deskresearch afsluiten.

Wat opvalt is dat het onderzoek onder traditionele organisaties een overwegend negatief beeld van HNW voor werkgevers en werknemers oplevert. De kleinere bedrijven die organisch zijn voortgekomen uit HNW zien haast uitsluitend voordelen van HNW en gedijen er wel bij.

-**Joinson**, A.N. Internet Behaviour and the design of virtual methods, 2005. Dr. Adam **Joinson** is senior lecturer at the Centre for Information Management, University of Bath.

-Anita D. **Bhappu**, Janna M. **Crews** (2005): The Effects of Communication Media & Conflict on Team Identification in Diverse Teams.

-**Hung Y.**, **Dennis A. Robert L** (2004). "Trust in virtual teams : towards an integrative model of trust formation.

-**Crider**, Janel **Anderson**, University of Minnesota USA, and Shiv **Ganesh**, University of Montana, USA, "Negotiating Meaning in Virtual Teams. -

-Shurgaylo, **Cascio**, Wayne and **Shurgailo**(2003).. "E-Leadership and Virtual Teams." Organizational Dynamics,.

-**DeSanctis** and **Poole** (1994) - Capturing the Complexity in Advanced Technology Us.pdf.

Graag benadruk ik dat het bovenstaande bedoeld is voor de lezer om zich een eerste indruk van Het Nieuwe Werken te vormen. Geconstateerd moet worden dat er zo weinig en weinig vergelijkbaar onderzoeksmateriaal voorhanden is, dat op basis hiervan geen conclusies mogen worden getrokken. Het verkregen beeld van de ingrediënten van Het Nieuwe Werken en het effect daarvan op werkgevers en werknemers zal ik hier en daar in de loop van mijn scriptie gebruiken waar dat relevant en verantwoord is.

Hoofdstuk 2 De menselijke factor

Ik ben begonnen met de stand van zaken van Het Nieuwe Werken om mijn onderzoeksvraag in een actueel kader te plaatsen. In de volgende hoofdstukken concentreer ik me op de onderzoeksvraag: "Moet en kan de menselijke factor de ruimte krijgen in organisaties?"

2.1 De autonome versus de vrije mens

Volgens de westerse filosofie hebben wij tot voor kort geleefd in de 'moderne tijd' waarin de mens zich een autonome plaats buiten de natuur is gaan toekennen, als regisseur van een beheersbaar leven en een beheersbare natuur, de zogenaamde 'maakbare mens'. Een belangrijke denker die het fundament voor 'de maakbare mens' heeft gelegd is René Descartes. Hij schreef in in de periode van 1638-1640 zijn *Discours de la Methode*. Het is een denkproces (hij noemt het 'meditatie') met als uitgangspunt de rede en als methode de methodische twijfel. Al denkend en twijfelend komt hij tot de volgende constatering:

En zo wist ik mij langzamerhand te ontdoen van de vele misvattingen die ons natuurlijke licht kunnen verduisteren en ons het vermogen ontnemen naar de stem van de rede te luisteren" (pag.43).

Het bovenstaande citaat is afkomstig uit Descartes' *Over de Methode* (2002). Daarin komt Descartes met zijn wereldberoemde uitspraak 'cogito, ergo sum'. Deze komt voort uit zijn bewijs (dat overigens niet zonder het bestaan van God gedaan kon worden) dat het enige dat met onomstotelijke zekerheid kan worden gezegd is dat 'ik besta op het moment dat ik denk'.

Charles Taylor, vooraanstaand Canadees filosoof geeft in zijn meesterwerk *Bronnen van het Zelf* (2007) (BZ) de volgende definitie van autonomie:

Autonomie is de neiging tot voortdurende objectivering of ontkoppeling. Het distantiëren van mensen van alles en iedereen om zich heen, teneinde op instrumenteel technische wijze de wereld te kennen en te veranderen (BZ, 509).

De maakbare mens bouwt zijn leven op instrumentele rationaliteit en heeft vertrouwen in zijn onafhankelijkheid, zijn autonomie. De maakbare mens lijkt nu een maatschappelijk systeem te hebben gecreëerd dat op zichzelf autonoom is. In zijn proefschrift *Zinnig Ondernemen* laat Han Van Diest zien dat mensen en organisaties vastlopen in hun zelf gecreëerde systeem. Hij zegt in *Zinning Ondernemen*:

De instrumenteel-technische rationaliteit beheerst onze maatschappij en heeft geleid tot een economisch en maatschappelijk systeem dat nu een eigen leven lijkt te gaan leiden, dat schade aan de planeet brengt en in plaats van vrijheid afhankelijkheid brengt. Deze westerse dynamiek is zelf autonoom geworden. Het is een gesloten systeem dat daarmee moeilijk aan te vallen is (VD,6).

Van Diest meent dat een tegenspraak ten aanzien van zingeving binnen het systeem zelf zorgt voor de autonomie en schier onaantastbaarheid van het systeem. Onder zingeving wordt verstaan: 'activiteit gericht op realisering van waarden die intrinsiek met die activiteit verbonden zijn'. Van Diest zegt:

Zingeving lijkt onmogelijk, omdat binnen dit systeem elk doel steeds weer middel wordt en zo geen intrinsieke waarde kan hebben. Werken wordt als hoogste waarden gezien, en is tegelijkertijd het middel om die hoogste waarden na te streven. Zo is voor zingeving geen plaats binnen dit systeem, omdat het doel telkens weer middel wordt. (VD,6)

We zoeken binnen het systeem naar zingeving, terwijl we onze waarden aan het systeem moeten opofferen (VD,13).

Daarnaast is het inmiddels duidelijk dat het autonome systeem schade toebrengt aan de planeet:

De natuur wordt toenemend ondermijnd als leverancier van materiaal door de productie zelf en haar gevolgen: bronnen raken vervuild of uitgeput. (VD, 203)

De teneur in de management literatuur is volgens Van Diest dat er een omslag gaande is. De eisen die aan milieu, leefklimaat en slagvaardigheid van organisaties worden gesteld vragen om nieuwe menselijke vaardigheden. Verder economisch succes kan niet langer via de instrumenteel-technische weg worden verwacht, maar moet van niet-economische, niet-rationele, niet-beheersbare menselijke

eigenschappen als creativiteit en waardebeleving en inter-persoonlijke relaties komen VD, 3). Zo wordt in de management klassieker *Excellente Ondernemingen* door Peters & Watermann (1982) (PW) de schokkende ontdekking gedaan dat het voortbestaan van ondernemingen niet gelijk is te stellen aan het toepassen van instrumenteel technische rationaliteit(VD,5).

De zoektocht in managementliteratuur is naar manieren om de irrationele, niet-beheersbare kant van de mens formeel voorrang te geven. Deze kant van de mens kan tevens gezien worden als het menselijk vermogen tot vrijheid. De definitie van menselijke vrijheid in *The Sources of the Self* van Charles Taylor is:

Vrijheid is het ideaal van de romantiek: creativiteit, expressie, authenticiteit, integriteit en innerlijkheid." (BZ, 276)

Ondernemingen hebben kennelijk behoefte aan juist deze kant van de mens: niet het vermogen tot autonomie, maar het vermogen tot vrijheid.

Hoewel de mens over veel meer eigenschappen beschikt dan die hierboven genoemd worden zal ik hierna steeds spreken van 'de menselijke factor' als ik doel op bovenstaande eigenschappen.

2.2 De roep om de menselijke factor komt van meerdere kanten

Niet alleen negatieve redenen (de schade aan de planeet, de verlamme werking van het autonome systeem, het verlies aan zingeving) maar ook positieve redenen vragen om aandacht voor de menselijke factor in organisaties.

Dit licht ik graag toe.

Automatisering dringt op steeds meer niveaus in organisaties binnen. Waar voorheen alleen laaggekwalificeerde arbeid geautomatiseerd werd, worden nu ook processen waar intellect en know how voor nodig is, administratie, logistiek, kennisverwerking, geautomatiseerd. En het einde van deze ontwikkeling is nog niet in zicht.

Organisaties kunnen daarom steeds moeilijker concurreren op basis van know how en instrumenteel-technische kwaliteiten. De USP (=unique selling point, datgene waarmee een product/merk zich positief onderscheidt van concurrentie) zal van creativiteit, verbeelding, innovatie moeten komen, met andere woorden van niet-rationele, immateriële menselijke factoren.

De menselijke factor wordt daarmee het hoogste goed in organisaties. Organisaties hebben nu ook economisch belang om de menselijke factor de ruimte te geven binnen de organisatie.

Van Diest constateert een ommezwaai van het bewustzijn:

Bepaalde ontwikkelingen in de economische sfeer duiden erop dat niet het bewustzijn bepaald wordt door het zijn (economische belangen), maar andersom (VD, 22).

Van Diest meent dat de economische sfeer, als 'zin'-economie hiermee een probleem van zin en betekenis is geworden(VD, 23).

2.3 De menselijke factor en Arendt's begrip handelen.

Van Diest onderzoekt in zijn boek of het begrip 'handelen' van Hannah Arendt het conceptuele kader van organisatie-theorieën kan verbeteren en daarmee de hierboven geschilderde impasse in organisaties kan doorbreken. Daarbij tracht hij te laten zien dat het begrip handelen van Hannah Arendt in hoge mate vervangbaar is voor de menselijke factor die hierboven besproken is. In een artikel dat hij schreef samen met Ben Dankbaar, *Managing Freely Acting People (2007)* (VDD) onderscheiden Van Diest en Dankbaar twee aspecten van handelen volgens Arendt, die ze ook terugzien in de menselijke factor in organisaties, te weten (VDD 120):

- articuleren wie je bent
- communiceren met anderen

Ik maak graag gebruik van de suggestie van Van Diest dat Arendt's begrip handelen gebruikt kan worden om (conceptueel)ruimte te maken voor de menselijke factor in organisaties. In het volgende hoofdstuk ga ik eerst nader in op Arendt's begrip handelen.

Hoofdstuk 3 Arendt's theorie van handelen

In dit hoofdstuk geef ik mijn interpretatie van het begrip handelen van Hannah Arendt en een eerste overwegingen ten aanzien van de mogelijkheid om hiermee de ruimte te geven aan de menselijke factor in organisaties.

Handelen is een begrip ontleend aan de theorie van Hannah Arendt in een van haar beroemdste werken uit het midden van de vorige eeuw: *The Human Condition*, in het Nederlands vertaald als *Vita Activa*. De hier gebruikte verwijzingen refereren aan de Engelstalige uitgave.

Hieronder ga ik op een en ander in. Ik ga als volgt te werk:

- a. Bespreking en interpretatie van Hannah Arendt's begrip vrij handelen en haar theorie ten aanzien van de voorwaarden van het menselijk bestaan in *The Human Condition*.
- b. Bespreking van de criteria voor handelen volgens Arendt
- c. Is Arendt's begrip van handelen toe te passen in organisatie-theorieën?

3.1 Bespreking en interpretatie van Hannah Arendt's begrip vrij handelen en haar theorie ten aanzien van de voorwaarden van het menselijk bestaan in *The Human Condition*.

In *The Human Condition* bespreekt Hannah Arendt de voorwaarden waaronder menselijk leven op aarde plaatsvindt. Zij constateert –in haar tijd, midden vorige eeuw- dat mensen soms willen ontsnappen aan het aardse bestaan. Als beeld hiervan hanteert zij een krantenbericht over de eerste ruimteraket, de Apollo, waarin gejuicht werd dat 'de mens nu eindelijk niet langer tot de aarde veroordeeld is' (HC, x). Hannah Arendt gebruikt dit bericht ter introductie van haar betoog dat mensen gebonden zijn aan de aardse wereld en dat zij daarmee geconditioneerde wezens zijn. De condities van menselijk bestaan zijn volgens Arendt:

*Plurality, pluriformiteit: ieders uniekheid in tegenstelling tot bijvoorbeeld de gelijkheid binnen de soorten bij dieren

*Nativity – het geboren worden en daarmee het kunnen maken van een uniek begin

*Life, de gebondenheid aan de aarde en aan de natuur.

Dit zijn de voorwaarden waaraan mensen op aarde onvermijdelijk gebonden zijn. Ten aanzien van de vormen waarin menselijk leven plaatsvindt onderscheidt zij arbeid, maken en handelen (in het Engels respectievelijk labour, work/production en acting). Deze drie activiteiten zijn elk nodig om het bestaan van de mensheid te continueren. Maar alleen in handelen kunnen mensen op unieke menselijke wijze betekenis aan hun leven geven, aldus Arendt.

Onder arbeid, maken en handelen verstaat Arendt respectievelijk het volgende:

Arbeid

In arbeid uit zich het biologische karakter van het mens-zijn. Net als een dier moet de mens activiteiten verrichten om zijn biologisch bestaan zeker te stellen.

Hieronder vallen activiteiten als voedsel verbouwen en verzamelen, zelfverdediging en een groot aantal routineuze zaken die gedaan moeten worden ten behoeve van de continuïteit van leven⁶.

Maken

In maken uit zich het menselijk vermogen tot produceren, tot vervormen van materialen en tot het vervaardigen van een kunstmatige wereld van objecten.

⁶ Van Diest en Dankbaar hebben in hun artikel *Managing Freely Acting People (VDD)* een opsomming opgenomen van alle begrippen die Hannah Arendt in *The Human Condition* verbindt met arbeid:

The blessing of life as a whole, nature, animality, life processes, (human) biology, (human) body, (human) metabolism, fertility, birth, reproduction, childbirth, femaleness, cyclicity, circularity, seasons, necessity, basic life-needs (food, clothing, shelter), certain kind of toils, repetition, everyday functions, (eating, cleaning, mending, washing, cooking, resting), housework, the domestic sphere, abundance, consumerism, privatization, purposeless regularity, the society of jobholders, automation, technological determinism, routinization, relentless repetition, automatism, regularization, nonutilitarian processes, dehumanizing processes, devouring processes, painful, exhaustion, waste, recyclability, destruction (of nature, body, fertility), and deathlessness. (VDD, 121)

Hannah Arendt zegt:

Work provides an "artificial" world of things, distinctly different from all natural surroundings (HC, 7).⁷

Handelen

In handelen uit zich de menselijke uniciteit en de daarmee samenhangende pluriformiteit van de mensheid. Handelen bestaat uit de activiteiten op basis waarvan het levensverhaal van mensen wordt gevormd. Dit verhaal kan niet vooraf worden geschreven; het heeft geen auteur maar ontstaat in de loop van de tijd. Handelen is de enige vorm van activiteit waarmee de mens betekenis geeft aan het bestaan. Handelen vindt plaats tussen mensen, wanneer zij aan anderen (en daarmee aan zichzelf) hun eigenheid onthullen.

Men in the plural, that is, men in so far as they live and move and act in this world, can experience meaningfulness only because they can talk with and make sense to each other and to themselves." (HC, 4)

In je handelen onthul je wie je bent, je unieke persoon; handelen is intrinsiek betekenisvol. Arendt meent dat de mens met arbeid en maken alléén geen betekenis aan zijn bestaan kan geven. Arendt beschrijft arbeid, maken en handelen als een opeenvolging van activiteiten, waarmee de mens zichzelf verlost van de zinloosheid van het bestaan:

The redemption of life, which is sustained by labor, is worldliness, which is sustained by fabrication. We saw furthermore that *homo faber* could be redeemed from his predicament of meaninglessness, the "devaluation of all values," and the impossibility of finding valid standards in a world determined by the category of means and ends, only through the interrelated faculties of action and speech, which produce meaningful stories as naturally as fabrication produces use objects (HC,4)

Graag licht ik dit nader toe. Arendt meent dat de mens in maken geen betekenis aan zijn bestaan kan geven, omdat de resultaten van maken –met uitzondering van kunst- objecten zijn om te gebruiken; met andere woorden, niet intrinsiek zingevend zijn, maar een middel zijn (een stoel op op te zitten, een auto om in te rijden):

In the world of *homo faber*, where everything must be of some use, that is, must lend itself as an instrument to achieve something else, meaning itself can appear only as an end, as an "end in itself" which actually is either a tautology applying to all ends or a contradiction in terms. (HC,154)

Arendt beschrijft het premoderne tijdperk (met name de Griekse oudheid) als een periode waarin handelen de mens verlost van de zinloosheid van maken. Het probleem dat Arendt met de moderne tijd heeft, is dat de mens het nut van produceren tot hoogste doel heeft verheven.

The issue at stake is, of course, not instrumentality, the use of means to achieve an end, as such, but rather the generalization of the fabrication experience in which usefulness and utility are established as the ultimate standards for life and the world of men (HC, 157)

Daardoor heeft maken de plaats van handelen in het publieke leven ingenomen, terwijl volgens Arendt bij maken geen sprake is van een publieke activiteit (het onthullen van wie je bent in intersubjectiviteit), maar van een privé activiteit (het voorzien in middelen van bestaan). Arendt noemt in levensonderhoud voorzien een privé aangelegenheid, omdat zij als model van de maatschappij de Griekse polis neemt, waarin de 'Oikos', het huishouden van de heer, de plek was waar in levensonderhoud werd voorzien.

⁷ Maken wordt door Arendt met de volgende begrippen geassocieerd:

The work of our hands, the man-made world, fabrication, (human) artifice, (human) creativity, production, usage, durability, objectivity, building, constructing, manufacturing, making, violation, maleness, linearity, reification, multiplication, tools and instruments, rules and measurements, ends and means, predictability, the exchange market, commercialism, capitalism, instrumental processes, utilitarian processes, objectifying processes, artificial processes, vulgar expediency, violence, deprivation of intrinsic worth, degradation, disposability, destruction (of nature, world), and lifelessness. (VDD, 121).

De graadmeter van zingeving is voor Arendt of er een eindproduct ontstaat (zoals een kunstobject), of een activiteit wordt bedreven, dat of die intrinsiek van waarde is zonder gebruikt te worden voor een doel buiten zichzelf.

Arbeid en maken zijn daarom nooit intrinsiek betekenisvol omdat een doel gediend wordt (biologische noodzaak, economisch belang, de wereld draaiende houden). Alleen in handelen kan een mens betekenis geven aan zijn bestaan, door zichzelf te onthullen. De vraag 'wie' we zijn houdt mensen eeuwig bezig, maar die is niet te beantwoorden. Wie iemand is kan zich alleen tonen in het handelen.

It is highly unlikely that we, who can know, determine, and define the natural essences of all things surrounding us, which we are not, should ever be able to do the same for ourselves—this would be like jumping over our own shadows. (HC10)

De rest van dit hoofdstuk is gewijd aan het begrip handelen, aangezien dit het menselijke vermogen vertegenwoordigt waarmee mogelijk het instrumenteel-technische, autonome systeem kan worden doorbroken.

Opmerking [AWM3]: ?????

3.2. Bespreking van de criteria voor handelen volgens Arendt

In *The Human Condition* komt naar voren dat handelen volgens Arendt alleen plaatsvindt wanneer:

- mensen zichzelf onthullen in publiekelijk spreken,
- menselijke pluraliteit een rol speelt,
- onvoorspelbaarheid, oncontroleerbaarheid en broosheid in het spel is,
- denken en doen⁸ samengaan,
- menselijke uniciteit wordt getoond, en een nieuw begin (geschiedenis) gemaakt,
- politiek wordt bedreven.

Ik leg deze criteria hieronder uit:

Zichzelf onthullen in publiekelijk spreken

Handelen in spreken behoeft fysieke aanwezigheid van meer dan één mens. Betekenis ontstaat volgens Arendt alleen wanneer mensen zichzelf onthullen in publiek samenzijn. Het gaat dan om 'spreken' in gewone taal.

Men in the plural, that is, men in so far as they live and move and act in this world, can experience meaningfulness only because they can talk with and make sense to each other and to themselves. (HC, 4)

Arendt meent dat bij communiceren in concepten en formules, zoals bijvoorbeeld natuurwetenschappers doen, geen betekenis wordt overgebracht en er dus geen sprake van handelen is.

The trouble concerns the fact that the "truths" of the modern scientific world view, though they can be demonstrated in mathematical formulas and proved technologically, will no longer lend themselves to normal expression in speech and thought. The moment these "truths" are spoken of conceptually and coherently, the resulting statements will be "not perhaps as meaningless as a 'triangular circle,' but much more so than a 'winged lion'⁹

Arendt meent daarom dat bijvoorbeeld natuurwetenschappers uitgesloten moeten worden van politiek, omdat zij niet 'spreken' (MP Door hen wordt een scheiding aangebracht tussen denken en doen).

Betekenis geven valt samen met het onthullen wie je bent, Aldus Arendt.

Niet privé, maar alleen publiekelijk kun je onthullen wie je bent:

For us, appearance—something that is being seen and heard by others as well as by ourselves—constitutes reality. Compared with the reality which comes from being seen and heard, even the greatest forces of intimate life—the passions of the heart, the thoughts of the mind, the delights of the senses—lead an uncertain, shadowy kind of existence

⁸ Het woord 'doen' zou kunnen suggereren dat ik hier op 'maken' doel. Ik gebruik 'doen' echter als overkoepelend begrip om een actie aan te duiden. Die kan zowel handelen of maken inhouden. Gezien de context zal het hier meestal om handelen gaan.

⁹ Door Hannah Arendt ontleend aan Erwin Schrodinger, (*op. cit.*, p. 26.) (HC, 288)

unless and until they are transformed, deprivatized and deindividualized, as it were, into a shape to fit them for public appearance. (HC, 41)

Als pluraliteit een rol speelt

Arendt ziet pluraliteit als een typisch menselijke kenmerk. Met pluraliteit bedoelt zij dat er veel mensen zijn geweest en nog komen waarvan ieder voor zich uniek is.

Plurality is the condition of human action because we are all the same, that is, human, in such a way that nobody is ever the same as anyone else who ever lived, lives, or will live. (HC,8)

Tegenhanger van pluraliteit is het begrip 'the social' in haar theorie. The social is het onbestemde gezichtloze 'wij' waar mensen naar verwijzen om hun volk, hun overtuiging, hun bedrijf aan te duiden. Hiermee onthult iemand niet wie hij is, maar verschuilt zich achter afgeleide wetten en waarden van de social.

Onvoorspelbaarheid, oncontroleerbaarheid en broosheid van handelen

Handelen maakt kwetsbaar want je laat zien wie je bent. De gevolgen van handelen zijn oncontroleerbaar en onvoorspelbaar. Het gevaar bestaat dat je vanwege je handelen genegeerd wordt of mislukt verklaard.

This unpredictability of outcome is closely related to the revelatory character of action and speech, in which one discloses one's self without ever either knowing himself or being able to calculate beforehand whom he reveals. (HC, 192)

Hannah Arendt meent dat Plato en sindsdien ieder na hem heeft geprobeerd de onvoorspelbaarheid van handelen te controleren.

It is because of this "haphazardness" of action amongst plural actors that political philosophers ever since Plato have tried to substitute for action a model of politics as *making* a work of art.

(HC, XVIII)

Zij ziet zelf als enige 'verlossing' van de oncontroleerbaarheid van handelen het vermogen van mensen 'elkaar te vergeven'. Hierover verderop meer.

Het samengaan van denken en doen

De scheiding van denken en doen is volgens Arendt een manier voor mensen om te ontsnappen aan de broosheid van het handelen. Menselijke aangelegenheden dreigen hiermee hun karakter te verliezen. Reeds vanaf Plato bestaat minachting en wantrouwen voor de broosheid van handelen. Door denken te scheiden van doen kan de leider heer en meester blijven aan de hand van onbediscussieerbare regels (de motieven van zijn handelen zijn uit beeld verdwenen), maar onthult hij zichzelf niet.

Since the gap between power and responsibility seems wider than ever, her reminder of the human capacity for action and her attempt "to think what we are doing" are particularly timely (HC, XVII).

Je uniciteit tonen en geschiedenis maken, een nieuw begin maken

Menselijke uniciteit uit zich in ieders unieke levensverhaal. Iedere persoon heeft een uniek verhaal, maar is niet alleen de auteur van zijn verhaal. Een persoon ageert, ondergaat en onthult zonder de consequenties van zijn handelen te overzien. Zo wordt geschiedenis gemaakt: een verzameling eenmalige, onomkeerbare en onvoorspelbare gebeurtenissen. Handelen van de unieke mens is daarmee 'openbaren wie men is' en 'nieuwe processen op gang brengen'. (VD, 166)

This unchangeable identity of the person, though disclosing itself intangibly in act and speech, becomes tangible only in the story of the actor's and speaker's life. (HC, 193)

Politiek bedrijven

Arendt noemt handelen tevens politiek bedrijven. Alleen met politiek bedrijven, zonder dat dit gericht is op 'maken' (produceren) kan betekenis worden gegeven en geschiedenis worden gemaakt.

To conceive of politics as making is to ignore human plurality in theory and to coerce individuals in practice. (HC, XII)

3.3 Is Arendt's begrip van handelen toe te passen in organisatietheorieën?

Arendt leefde in het midden van de vorige eeuw. In *The Human Condition* spreekt zij haar bezorgdheid

uit dat de handelende mens - de politieke mens- aan het uitsterven is. Alle activiteiten met economisch doel kunnen immers gezien worden als maken of arbeiden en zijn daarom zonder intrinsieke waarde: In de introductie van *The Human Condition* zegt Margaret Canovan

Her contention is that since these economic concerns came to be the center of public attention and public policy (instead of being hidden away in the privacy of the household as in all previous civilizations), the costs have been devastation of the world and an ever-increasing tendency for human beings to conceive of themselves in terms of their desire to consume. (HC,XIV)

Voorwaarde om te kunnen handelen is volgens Arendt het scheiden van de sferen van maken en arbeid van die van het handelen. Dit laatste lijkt alleen mogelijk in een wereld waarin de mensheid gescheiden is in 'bezitters en niet-bezitters'. De bezitters –zij die niet behoeven te maken of arbeiden om in hun levensonderhoud te voorzien- kunnen zich permitteren om zich bezig te houden met de hogere (enige werkelijke) waarden van het menselijk bestaan: het publiekelijk spreken. Dit zou betekenen dat handelen in de huidige samenleving niet meer bestaat en er zijn interpretaties van Arendt die daarvan uitgaan. Deze scriptie is een poging om aan te tonen dat handelen wel kan bestaan in de moderne maatschappij en een belangrijke rol heeft te vervullen. Daarover verderop meer.

Voor een praktijkvoorbeeld van handelen gaat Arendt ver terug in de geschiedenis, naar de Griekse polis. De termen handelen en politiek handelen zijn onderling uitwisselbaar. Politiek was in de Griekse polis het terrein waar de heer vrij was van het 'maken'; van het nastreven van bepaalde economische of ideologische doeleinden. Anders dan in onze tijd was de burger volgens haar in zijn 'oikos', zijn eigen huishouding, niet vrij, omdat de heer daar het huishouden moest bestieren. Vrij was hij pas in de 'polis'. Een voorwaarde om deel te kunnen uitmaken van de polis was het hebben van een vast bezit; een stuk land en onroerend goed dat onvoorwaardelijk eigendom van de familie is en blijft. Wie dit niet had moest werken (arbeiden of maken) en was nooit vrij. Hannah Arendt meent dat de politieke manier van handelen naar voorbeeld van de polis en daarmee de menselijke pluriformiteit in de 20ste eeuw onder invloed van wat zij noemt de 'social' onder druk is komen te staan. De voorbeelden uit haar tijd voor de 'social' zijn de grote ideologieën: zoals het marxisme en het stalinisme, waarbij mensen al hun handelen ondergeschikt maakten aan dat ene ideaal, waarmee handelen wordt uitgebannen.

Ook het kapitalisme, met homogeniserende instrumenten als het massale streven naar economische groei, is gecentreerd rondom de 'social' die geen ruimte biedt voor menselijke pluriformiteit.

Haar betoog richt zich scherp tegen *Das Kapital* van Marx. Marx wilde privé-eigendom afschaffen en vervangen door eigendom in de vorm van bezit van lichaam, met andere woorden 'het menselijk vermogen tot arbeid'.

Echter, bij het socialiseren van privé-bezit, hebben we allen alleen nog onze arbeid en moeten we die ook steeds inzetten om in leven te blijven. Alles wat we doen wordt daarmee ondergeschikt aan eenzelfde doel: ofwel een ideologie, ofwel geld. Alles wordt derhalve ondergeschikt aan 'maken'.¹⁰

In Arendt's betoog komt meerdere keren terug dat zij handelen uitsluit van de sfeer van maken. Het lijkt daarom ondoenlijk om Arendt's handelen te willen introduceren binnen ondernemen. Toch wil ik deze mogelijkheid onderzoeken.

Han van Diest deed hetzelfde en kwam uit op een correctie van Arendt's theorie van handelen. Ik wil Van Diest's visie in het volgend hoofdstuk bespreken, alvorens over te gaan om mijn eigen visie op handelen in ondernemen.

¹⁰ "The main threat to the human world has for several centuries been the economic modernization that (as Marx pointed out) destroyed all stability and set everything in motion. Unlike Marx, for whom this change was part of an inevitable historical process, Arendt traces it to the unintended effects of contingent human actions, notably the massive expropriation of ecclesiastical and peasant property carried out in the course of the Reformation. Instead of inhabiting a stable world of objects made to last, human beings found themselves sucked into an accelerating process of production and consumption." (Margaret Canovan in de inleiding van HC,XIII)

Hoofdstuk 4 Van Diest over handelen in organisaties

In zijn boek *Zinnig Ondernemen* onderzoekt Van Diest in hoeverre Arendt's begrip van handelen een bijdrage kan leveren aan organisatietheorieën waarmee het autonome systeem kan worden doorbroken.

Van Diest constateert dat managementtheorieën van de afgelopen decennia aanbevelen de menselijke factor toe te laten zónder dat deze theorieën aan dit autonome systeem willen tornen. Hij spreekt de verdenking uit dat in veel moderne management theorieën 'de menselijke factor', nu die ontdekt is, geïnstrumentaliseerd wordt als middel binnen het systeem. Zo wordt afhankelijkheid van het systeem in stand gehouden en ontstaat juist geen menselijke vrijheid. De enige manier om onafhankelijk van dit autonome systeem te worden is door bij de mens te beginnen. Het menselijk handelen moet de hefboom zijn waarmee het autonome systeem opengebroken kan worden. (VD, 21,22)

Op totale destructie na, lijkt handelen de enige uitweg uit de zich schijnbaar autonoom voltrekkende processen. (VD, 185)

Mijn bespreking van *The Human Condition* en Arendt's theorie van handelen in het vorige hoofdstuk is een vrij gangbare bespreking. Van Diest presenteert in zijn proefschrift een aantal correcties op Arendt's visie. Daardoor kan hij het begrip handelen inzetten om af te rekenen met de autonomiegedachte, haar vooronderstellingen en haar tegenspraken. Hij meent dat deze correcties nodig zijn omdat, zoals eerder genoemd, Arendt de sfeer van handelen als gescheiden beschouwt van die van maken en arbeid. Bij dit uitgangspunt is het onmogelijk om Arendt's theorie toe te passen binnen organisatie theorieën. Immers, aangezien organisaties, althans in de gangbare concepten van organisatietheorieën, vallen binnen sfeer van maken, zou het begrip handelen binnen organisaties uitgesloten zijn.

In *Zinnig Ondernemen* worden met name de menselijke afhankelijkheid en de contingentie van het bestaan gezien als krachten om de zinloze doel-middel-doel cirkel waarin ons systeem gevangen zit te doorbreken.

Het betoog van Van Diest leidt tevens tot een suggestie ten aanzien van een organisatiestructuur (of non-structuur) waarin handelen en continuïteit van organisatie gecombineerd zouden kunnen worden: het non-systeem. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

Ik bespreek hieronder de correcties van Van Diest op Arendt's theorie en zijn argumentatie hoe dit leidt tot inzetten van handelen in ondernemen. Zijn opmerkingen bij Arendt's theorie behelzen de volgende punten:

1. Arendt heeft de ambivalentie van handelen niet onderkend
2. Arendt heeft een gereduceerde opvatting van reflexie en intersubjectiviteit
3. Arendt's maakt zich schuldig aan structuurdenken

Hieronder volgt de bespreking van bovenstaande punten.

4.1 De ambivalentie van het handelen

Van Diest onderscheidt een ambivalentie van het handelen die Arendt volgens hem niet heeft onderkend vanwege een vermeenden omissie in haar denken te weten: 'de materiële conditie voor handelen'. Handelen is volgens hem ambivalent omdat in het articuleren van zin het handelen gelijktijdig gericht zou zijn op de materiële conditie waaronder deze articulatie mogelijk is. Het handelen zou om deze reden -behalve intrinsiek zingevend- ook altijd betrokken moeten zijn op zaken (ten behoeve van benodigde materie), die niet in een direct verband staan met de uit te drukken zin of betekenis. (VD, 200)

Hieronder beargumenteer ik dat ik het overwegend eens ben met Van Diest dat Arendt's begrip handelen als ambivalent kan worden gezien. Dit betekent dat ik verschillende verbanden tussen de sferen van maken en arbeid enerzijds en de sfeer van handelen anderzijds onderken, zoals het door handelen zingestuurd maken, de condities voor handelen die verbonden zijn aan de sferen van arbeid en maken en die een kader en een uitgangspunt geven voor handelen en de eisen die handelende mensen aan het maken stellen om gefaciliteerd te kunnen worden. Er is echter één punt waarop ik van inzicht verschil met Van Diest en dat is zijn opmerking dat mensen zich in handelen zullen richten naar

de materiële condities van het handelen en daarmee naar economische doelstellingen. Ik meen dat er dan geen sprake meer is van handelen.

Hieronder ga ik eerst op de materiële conditie voor het handelen in, waarna ik het argument ten aanzien van de ambivalentie van handelen nader analyseer.

4.1.1. De materiële conditie voor handelen

Van Diest betoogt dat elke handeling materieel bemiddeld is. In álles wat we doen kunnen we niet om het gegeven heen, dat er een materieel aspect mee is verbonden, dus ook niet in handelen. Geen schrijven zonder pen, geen studie zonder boeken, geen toespraak zonder een zaal en een opstelling van stoelen, geen kunst zonder materialen. (VD, 200) Ik ben dit met Van Diest eens. Een tegenargument zou kunnen zijn dat er wel degelijk handelingen zijn die het zonder materiaal kunnen stellen zoals bijvoorbeeld het spreken in het openbaar.

Echter, de voorwaarde voor handelen is altijd, ook in dit laatste geval, dat we bestaan. Ook dat is een materiële voorwaarde om handelen mogelijk te maken.

Ik denk overigens niet dat Arendt de materiële conditie voor handelen ontkent. Zij wijst in *The Human Condition* op de materiële conditie voor handelen:

The world in which the *vita activa* spends itself consists of things produced by human activities; but the things that owe their existence exclusively to men nevertheless constantly condition their human makers. (HC, 9)

Er is dus een verband tussen de sferen van arbeid enerzijds en handelen anderzijds. Ook in het geval van maken is er een verband met handelen in materiële zin. Door maken verandert handelen van oriëntatie en vorm; ik zou willen zeggen dat handelen daardoor 'evolueert'. De producten die het resultaat van maken zijn, maken andere vormen van handelen mogelijk (bijvoorbeeld reflexie in groepsverband met behulp van video conferencing) en zo evolueert onze maatschappij via arbeiden, maken en handelen.

4.1.2 De ambivalentie van handelen nader geanalyseerd

Een verschil in mijn opvatting met die van Van Diest is alleen gelegen in een verschil van opvatting over de mogelijkheid van (zin) gestuurd handelen. Ik meen dat dat niet mogelijk is. Van Diest zegt op pagina 200: "Het handelen kan daarom (MP Vanwege de materiële conditie van handelen) niet heen om de categorie van doel/middel". Verderop zegt hij: "Handelen kan door technologie productiekracht krijgen, terwijl andersom technologie als moment van het handelen altijd onder de norm van de zin staat waar het in dit handelen (mede) om gaat. (VD,201)". Ik ben het alleen met een deel van deze opmerking eens, te weten;

"dat technologie altijd onder de norm van de zin staat die (direct of indirect) uit handelen voortkomt."

En "Dat handelen door technologie productiekracht kan krijgen"

Maar ik ben het niet eens met het tweede gedeelte van deze zin:

"dat technologie als moment van het handelen altijd onder de norm van de zin staat waar het in dit handelen (mede) om gaat".

Van Diest concludeert dit uitgaand van zijn veronderstelling dat menselijk handelen zich zal richten naar de voorwaarden voor de 'productiekracht' van handelen, in dit geval technologie, en dat daarmee 'technologie tot handelen wordt.' Ik heb er moeite deze redenering te onderschrijven, omdat ik in *The Human Condition* meen te lezen dat menselijk handelen niet als middel kan worden ingezet om een doel te bereiken. Op het moment dat mensen in actie komen om de materiële conditie van handelen zeker te stellen, dan zou ik dat 'maken' willen noemen en niet 'handelen'. Dit onder meer omdat menselijk handelen onvoorspelbaar is en er dus niet vanuit gegaan kan worden dat door te handelen in de benodigde materie voorzien wordt. Dit is te lezen in onderstaand citaat uit *The Human Condition*:

To act in the form of making, to reason in the form of "reckoning with consequences," means to leave out the unexpected, the event itself, since it would be unreasonable or irrational to expect what is no more than an "infinite improbability." Since, however, the event constitutes the very texture of reality within the realm of human affairs, where the "wholly improbable happens regularly," it is highly unrealistic not to reckon with it, that is, not to reckon with something with which nobody can

safely reckon. (HC,300)

Evenzo zou ik Van Diest's argument ten aanzien van de relatie tussen handelen en de economische sfeer willen bespreken. Van Diest zegt op pag.200:

Hetzelfde kan gezegd worden over de verhouding tussen handelen en de economische sfeer. Daar waar ten aanzien van de materiële conditie van het handelen (hetzij in de vorm van bewerk materiaal, hetzij in de vorm van kennis om te beheersen) sprake is van maatschappelijk erkende schaarste treedt met het handelen noodzakelijk een economisch moment in. Andersom dient de economisch sfeer (en in het bijzonder hierin de betekenis van ondernemingen) onder de norm van de zin te staan. (VD, 201)

Net als bij het eerste voorbeeld van technologische productiekraft ben ik het wel eens met het laatste gedeelte: 'Dat de economisch sfeer (en in het bijzonder hierin de betekenis van ondernemingen) onder de norm van de zin dient te staan, die in het handelen gearticuleerd wordt.'

Ik ben het echter niet eens met het eerste gedeelte van deze redenering:

Van Diest suggereert hier (als ik de gedachtegang van het eerste argument hierboven van technologische productiekraft doortrek) dat het voorzien in bijvoorbeeld 'bewerk materiaal' of 'kennis' als handelen gezien kan worden, omdat het het doel van handelen zou zijn de ingrediënten te verschaffen (bewerk materiaal of kennis) om te kunnen handelen. Echter, opnieuw mijn argument: 'in handelen stellen mensen zich geen doel, ook niet om het handelen te faciliteren.'

Zo vervalt wat mij betreft ook de grond onder het vervolg van dit argument van Van Diest. Hij zegt: 'wanneer deze middelen schaars zijn, is er sprake van economisch handelen.' Dat laatste is op zich wel correct, maar in combinatie met het voorgaande zou Van Diest hiermee suggereren dat onder 'handelen' een economische activiteit kan worden verstaan. Ik ben het hiermee oneens om de eerder genoemde redenen: in handelen kunnen mensen geen doel hebben, ook niet als dat betekent dat daarmee handelen onmogelijk wordt.

Overigens, als ik zeg dat de handelende mens zich geen doel stelt, bedoel ik niet dat 'zin' geen aanleiding kan zijn om te gaan handelen. De aanleiding om te gaan handelen kan wel degelijk het constateren van een tekort zijn. In het handelen zullen mensen zich echter niet de vraag stellen 'hoe' het tekort op te lossen, maar zullen zij alleen de vragen 'wat en waarom' stellen. Het belang van de wat en waarom vraag in plaats van de hoe vraag licht ik hieronder toe.

In La Vita Activa and The Modern Age spreekt Arendt van een shift in menselijke oriëntatie waaruit 'homo faber is voortgekomen. Deze shift begon in de natuurwetenschap waar niet langer de werkelijkheid toetssteen en onderzoeksobject was, maar 'het experiment', hetgeen de mens de mogelijkheid gaf zijn eigen wetten als grondslag voor onderzoek te maken.

The much discussed shift of emphasis in the history of science from the old questions of "what" or "why" something is to the new question of "how" it came into being is a direct consequence of this conviction, and its answer can only be found in the experiment. (HC,295)

Ik refereer hier aan dit voorbeeld, omdat Arendt deze ontwikkeling in de natuurwetenschap model stelt voor de ontwikkelingen in de maatschappij:

The shift from the "why" and "what" to the "how" implies that the actual objects of knowledge can no longer be things or eternal motions but must be processes, and that the object of science therefore is no longer nature or the universe but the history, the story of the coming into being, of nature or life or the universe. (HC,296)

Wanneer mensen de vragen 'wat en waarom' stellen, kunnen zij bezig zijn met handelen, met contemplatie op de achterliggende werkelijkheid. Het handelen is daarmee niet oplossingsgericht maar zingevend (al dan niet met betrekking tot een specifieke situatie).

De bovenstaande redenering van Van Diest impliceert daarom mijns inziens niet (zoals van Diest impliceert) dat handelen aanjager in organisaties kan zijn. Die aanjagerfunctie kan er wel zijn wanneer als handelen de ruimte krijgt in organisaties, maar niet om maken of handelen te faciliteren.

4.1.3. Wisselwerking tussen handelen en maken

Zoals hierboven al gezegd meen ik dat uit handelen de zin kan voortkomen waarmee maken aangestuurd worden. Het kan zijn dat hiermee zin wordt gegeven aan maken. Dit laatste is het geval wanneer in het maken de in handelen geformuleerde zin opnieuw intrinsiek aanwezig is, of als iets wordt gemaakt dat zin geeft op de manier zoals in het handelen aangegeven was,

Daarmee onderken ik de ambivalentie van handelen.

Daarnaast kan het mijns inziens zo zijn dat mensen handelen als een dermate zinvolle activiteit beschouwen, dat zij het handelen willen faciliteren en daartoe het een en ander gaan produceren. Maar dat produceren blijft dan binnen de sfeer van maken; maken om handelen mogelijk te maken

Graag ga ik hieronder nog in op de bespreking van Van Diest van de elementen reflexiviteit en intersubjectiviteit. Ik meen dat handelen in organisaties zich met name in deze vorm kan en moet uiten. Van Diest bewijst het belang daarvan.

4.2 Arendt's gereduceerde opvatting van reflexiviteit en intersubjectiviteit

In het argument van Van Diest dat handelen het autonome systeem kan doorbreken spelen reflexie en intersubjectiviteit een rol van betekenis.

Van Diest gebruikt de theorie van Giddens over de toegenomen sociale reflexiviteit uit zijn boek *Beyond Left and Right* (1994) om het belang van reflexie in organisaties te benadrukken. Giddens zegt hierin onder meer:

Een competitieve omgeving enerzijds en toegenomen sociale reflexiviteit -mede op basis van een hogere graad van opleiding van mensen in organisaties- anderzijds maken productiebureaucratieën tot „dinosaurussen” van de hedendaagse samenleving. Productie blijkt toenemend afhankelijk van kleine „autonoom” gestuurde productie-eenheden, waarin niet kapitaal, maar het vermogen tot reflectie gekoppeld aan technologie beslissend zijn (VD, 203)

Met andere woorden: 'organisaties die nog niet aan reflexie doen lopen het risico uit te sterven'. Van Diest wil daarom aantonen dat reflexiviteit een belangrijk ingrediënt van de menselijke factor is. Ik ben dat met hem eens.

Van Diest meent dat reflexiviteit in Hannah Arendt's begrip handelen onvoldoende is verwerkt. Ik bespreek zijn argument hieronder stapsgewijs. Voorafgaand aan reflexie moet hierbij Arendt's opvatting (of negatie) van intersubjectiviteit worden bekeken. Ik kom in tweede instantie terug op reflexie.

Intersubjectiviteit weerlegt autonomie

In dit argument speelt wederzijdse afhankelijkheid een rol. Van Diest wijst op de wederzijdse afhankelijkheid die het spreken, het articuleren van jezelf, met zich meebrengt:

Van belang is het om op te merken dat in deze (MP spreken) wederkerige activiteit tegelijk sprake is van een wederzijdse afhankelijkheid. In de intersubjectieve relatie ben ik afhankelijk van de ander (geen spreken zonder luisteren), zoals de ander afhankelijk is van mij (geen luisteren zonder spreken). Deze afhankelijkheid kenmerkt mijn eindigheid ten diepste. Precies voor zover ik hier handelend, dus actief optreedt, ben ik afhankelijk van de ander.

En

De handeling is mijn handeling, en in zoverre ben ik 'autonoom'. Maar in dit handelen beoog ik mede het vrije handelen van de ander, waarvan ik weet dat mijn handelen ervan afhankelijk is. In zoverre heft mijn handelen mijn autonomie tegelijk op. (VD 194).

Ik ben het met Van Diest eens dat dit begrip van intersubjectiviteit een fundamentele kritiek op de autonomiegedachte impliceert.

Van Diest betoogt dat Arendt het wederkerige van intersubjectiviteit niet ziet:

Door haar (MPArendt) eenzijdige opvatting van intersubjectiviteit in termen van openbaarheid en publieke sfeer vat zij de intersubjectiviteit op in termen van een aan de visuele waarneming ontleend perspectivisme. De hieraan inherente fysische structuur, die in hoofdstuk vier aan de orde is gesteld ontnemt haar de mogelijkheid de specifieke activiteit van de intersubjectiviteit, nl. de wederzijdse activiteit, te zien. (VD, 208)

Er is in deze scriptie geen ruimte om Van Diest's argument voor deze eenzijdige opvatting van Arendt na te trekken. Ik wil graag aannemen dat intersubjectiviteit een wederzijds activiteit is en laat in het midden of Arendt dat wel of niet bedoeld heeft te zeggen.

Intersubjectiviteit en reflexie

Van Diest toont op basis van bovenstaande omissie (dat zij de wederkerigheid van intersubjectiviteit niet ziet) van Arendt aan dat Arendt in haar begrip van zelfarticulatie niet 'reflexie' betreft.

Articulatie is, zoals we hiervoor gezien hebben, een wezenskenmerk van Arendt's begrip handelen: in handelen toont zich je eigenheid; wie je bent.

Eigenheid is verbonden aan articulatie. Handelen en eigenheid, articuleren van zin, is daarmee ook de referentie voor het geven van zin aan dat waar het handelen op gericht is. Tot zover ben ik het met Van Diest eens. Hij zegt op pag. 185:

Daarmee treden articulatie van zin en intersubjectiviteit in het handelen op als referenten voor de zinvolheid, sturing en betekenis van deze sfeer." De eindigheid of kwetsbaarheid van het menselijke handelen blijkt in dit verband om te slaan in een kracht of sterkte.

Van Diest zegt: 'Arendt doet niet aan reflexie'. Ze beschouwt zelfarticulatie als iets dat 'af' kan zijn", terwijl het volgens Van Diest een hermeneutisch proces is:

Zelfarticulatie is een reflexief en intersubjectief proces dat nooit ophoudt (VD 191).

Het gaat om telkens opnieuw de zin ervan formuleren.

Ik ben het met Van Diest op de volgende punten eens:

- dat reflexie nooit af is
- dat reflexie en intersubjectiviteit onlosmakelijk verbonden zijn
- dat dit de wederzijds afhankelijkheid van mensen aangeeft en de contingentie van het bestaan.

Reflectie kan niet los worden gezien van intersubjectiviteit. Van Diest zegt dat heel mooi:

Het handelen is dus, door de oproep naar de ander heen, ook een oproep naar mijzelf.⁴ Het handelen toont zich hier tegelijk als intersubjectief en reflexief. Deze reflexiviteit betekent hier geen onmiddellijke betrokkenheid op of terugkaatsing naar mij zelf, maar is bemiddeld door de activiteit van de ander (VD, 193)

Voorts laat hij zien dat reflexie en intersubjectiviteit, vanwege de intrinsieke zingeving in deze activiteiten (nb. de zin wordt gevormd door de eigenheid van de betrokken personen), een wig drijven in het schijnbaar autonome systeem.

Hij zegt: "De reflexie in het handelen komt hier (MP in de samenhang tussen onderling vertrouwen van mensen enerzijds en de onbepaaldheid van zin en betekenis van arbeid en handelen anderzijds) een centrale en bemiddelende rol toe tussen handelen en arbeid en werk. Deze reflexie heeft in principe betrekking op:

- de articulatie van zin en betekenis;
- de intieme maar tegelijk min of meer openbare intersubjectieve sfeer van mensen
- op de natuur en samenleving als geheel (VD 209)

Reflexie en intersubjectiviteit zijn zo manieren om de brug te slaan tussen handelen enerzijds en maken en arbeid anderzijds.

4.3 Het structuurdenken van Arendt

Van Diest meent dat Arendt geen afstand heeft kunnen doen van een belangrijk metafysisch ingrediënt van de autonomiegedachte, te weten het structuurdenken. Het gevolg van de verzelfstandiging van sferen is dat niet meer inzichtelijk kan worden gemaakt op welke wijze het handelen invloed kan uitoefenen op de sfeer van productie en arbeid.

Zoals gezegd is het voor mij niet relevant om na te trekken of Van Diest op dit punt gelijk heeft, aangezien ik voldoende legitimatie heb gevonden om een verband tussen de sferen van handelen en maken/arbeid te veronderstellen. Ik zal daarom, mede om de lengte van deze scriptie te beperken, een bespreking van dit argument van Van Diest achterwege laten.

De conclusie van dit hoofdstuk is dat ik Arendt's theorie van handelen als volgt interpreteer:

- Handelen geeft een zin en een begin aan maken en arbeid. Doordat maken steeds uit handelen volgt evolueert het maken.

- In handelen staan mensen niet onverschillig tegenover maken en arbeid aangezien arbeid en maken de materiële condities voor handelen vormen.
- Materiële condities vormen de randvoorwaarden voor handelen. Doordat maken evolueert, evolueert handelen.
- Materiële condities kunnen aanleiding zijn voor handelen, maar zij kunnen geen aanleiding zijn om in het handelen de 'hoe-vraag' te stellen (hoe gaan wij tegemoet komen aan de materiële condities?). Met andere woorden, menselijk handelen zoals Arendt bedoeld heeft is nooit oplossingsgericht.
- De materiële condities kunnen wel aanleiding zijn om de 'wat en waarom' vraag te stellen. Deze vragen leiden naar de werkelijke wereld en naar zingeving waarmee aan het autonome proces wordt ontkomen.
- Vanwege het zingevend karakter van handelen is handelen de enige activiteit die het autonome systeem een halt toe kan roepen.
- Reflexie en intersubjectiviteit zijn belangrijke vormen waarin het handelen zich kan manifesteren.

Hoofdstuk 5 Hoe kan handelen in organisaties worden begrepen?

5.1 Inleiding

Op zich heeft handelen in organisaties niet veel meer nodig dan 'ruimte'. Ruimte is hier zowel een materiële conditie voor handelen (fysieke ruimte) als een mentale conditie (de geestelijke ruimte die mensen al dan niet bewust nemen) voor handelen. Arendt zelf geeft in *The Human Condition* aan dat handelen ook in de economische sfeer altijd op de achtergrond aanwezig is. Dit blijkt als zij de 'invisible hand' van Adam Smith als voorbeeld van handelen gebruikt:

By the same token, the simple fact that Adam Smith needed an "invisible hand" to guide economic dealings on the exchange market shows plainly that more than sheer economic activity is involved in exchange and that "economic man," when he makes his appearance on the market, is an acting being and neither exclusively a producer nor a trader and barterer. (HC, 185)

Ook hieruit blijkt de ambivalentie van Arendt's begrip handelen. Terwijl zij zich in *The Human Condition* op meerdere plaatsen uitspreekt over de gescheiden sferen van handelen en maken en arbeid, ziet zij in dit citaat de 'economische en de handelenede mens' samengaan.

Waarom dan dit hele relaas als handelen als vanzelf aanwezig is, kennelijk ook in organisaties? Omdat geconstateerd is dat ons autonome systeem het handelen meer en meer verstikt. Aangezien handelen geen oplossingsgericht karakter heeft vormt handelen geen formeel onderdeel van organisatieprocessen. Te meer daar in de formele sfeer een steeds grotere beheersing en versnelling van het proces plaatsvindt, is er steeds minder ruimte voor de menselijke factor. Hoewel veel managementtheorieën erop gericht zijn de menselijke factor met behulp van trainingen, cultuurveranderingstrajecten en organisatieveranderingen te stimuleren, krijgt de menselijke factor toch niet de rol van waaruit hij het autonome systeem eventueel zou kunnen doorbreken. Er wordt wel gesproken in management theorieën van 'het goede leven' en ruimte voor creativiteit, irrationaliteit en kwetsbaarheid, maar zolang van alle activiteiten in een organisatie gevraagd wordt dat ze oplossingsgericht zijn, gericht op (van zingeving) afgeleide doelstellingen als winst, groei en/of continuïteit van de organisatie, kan de menselijke factor zijn bijdrage niet leveren.

Het is heel moeilijk om als organisatie de menselijke factor voorrang te geven, terwijl je niet weet of daarmee groei en continuïteit van je organisatie worden gewaarborgd. Daarom, hoezeer mensen ook getraind en gevormd worden, de menselijke factor wordt meteen weer onderdrukt op het moment dat het dagelijks proces in een organisatie wordt hervat. Vandaar dat aandacht voor het proces zelf nodig is. Graag ga ik op deze plaats in op nog twee niet eerder genoemde aspecten van handelen waarvan ik meen dat Arendt ze aan handelen toeschrijft en die van belang zijn voor het maken van ruimte voor handelen in organisaties. Dat zijn:

*Moed: vasthouden aan zingeving vraagt om moed

*Vergeving en belofte: zij verzachten het absolute karakter van handelen

Hieronder bespreek ik eerst beide

5.2. Aandacht voor moed, vergeving en belofte ten behoeve van handelen in organisaties

5.2.1 Moed scheidt de handelaars van de makers

Dit element heeft te maken met het elitaire beeld van handelen dat in Arendt's theorie doorklinkt en ook door Van Diest besproken wordt in zijn bespreking van Arendts vermeende structuurdenken (dat ik niet nader heb besproken om genoemde redenen).

Zoals gezegd wil ik in het midden laten of Arendt structuurdenken verweten kan worden. Wel wil ik de opvatting dat haar denken niet van toepassing zou zijn op de moderne tijd, nuanceren. In mijn onderstaande interpretatie is haar opvatting goed te projecteren op de moderne tijd en op de situatie in moderne organisaties. Mijn redenering is als volgt.

Hannah Arendt kan een zeker elitair wereldbeeld niet ontzegd worden, aangezien zij de situatie in de Griekse polis bejubelt waar vrije burgers konden handelen, alleen omdat slaven het werk deden. Ik wil dit beeld verzachten. Ik denk dat zij ten behoeve van verheldering van haar punt een

gepolariseerd beeld heeft neergezet. Ik meen dat zij niet zozeer maken wil diskwalificeren, maar dat zij vooral wil benadrukken dat handelen de voorrang op maken moet krijgen.

Ik denk niet dat Arendt wilde betogen dat we terug moeten naar het feodale tijdperk of naar een tijd waar helden grif bereid waren hun leven te geven voor hogere waarden.

Ik denk dat Arendt's argument dat handelen de voorrang moet krijgen op maken te maken heeft met moed¹¹ en wel de moed om te handelen vanuit wie je bent. En in de praktijk van elke dag botst dit vaak met 'maken', met het streven naar lijfsbehoud. Ik meen dat zij wilde zeggen dat een mens -een echt mens en geen slaaf- de moed moet hebben om handelen vóór maken te stellen. Vroeger betekende dat 'de held zijn' (niet het verzekeren van je biologisch bestaan gaf zin aan het leven, maar het vechten voor je hogere waarden). Het gaat haar om de moed om als eerste 'de betekenis van wat je doet en zegt' als uitgangspunt van je activiteiten te nemen en je pas daarna te bekommeren om instrumentele, uit lijfsbehoud voortkomende doelen.

Verplaatst naar de huidige tijd zou Arendt gezegd kunnen hebben dat we de moed op moeten brengen om vrij, vanuit eigenheid en zingeving te handelen, zonder eerst lijfsbehoud te overwegen. Ik wil hiermee niet zeggen dat we de materiële conditie van het bestaan zouden moeten of kunnen negeren, maar wel dat vaak een langere adem en een opschorten van 'snel resultaat' nodig is, om trouw te blijven aan de eigen zingeving.

Dit beeld kan ook op organisaties geprojecteerd worden, en wel als volgt.

Handelen in organisaties kan mijns inziens alleen bestaan als handelen vóór gaat op afgeleide (materiële) doelstellingen als winst en de continuïteit van een organisatie. Ik wil hier niet zeggen dat de materiële kant van ondernemen moet worden genegeerd, maar wel dat streven naar winst en groei vaker opgeschort zou kunnen worden om vast te houden aan de zingeving van waaruit de organisatie is opgericht. De kans dat langs deze weg uiteindelijk evenzoveel, zo niet meer resultaat wordt geboekt is mijns inziens groot. Dit laatste is een hypothese die in deze scriptie niet nader wordt onderzocht.

Wat hier in elk geval duidelijk wordt, is dat de menselijke factor in managementtheorieën onvoldoende de voorrang krijgt wanneer deze ondergeschikt gemaakt wordt aan materiële doelstellingen. Hierover mag je je verwonderen gezien het feit dat de menselijke factor wel gezien wordt als belangrijkste factor voor de slagkracht van organisaties. Hier toont zich de paradox van het menselijk bestaan: *"Juist als je niet gericht bent op overleven, worden de condities gecreëerd om te overleven"* Pas als men de moed heeft te blijven bij de eisen die handelen stelt (en de neiging tot snel resultaat opschort) kan het menselijk handelen zijn weg vinden en zijn (noodzakelijk gebleken) werk doen.

5.2.2 Vergeving en belofte verzachten de onvoorspelbaarheid van maken

Dit is het tweede element dat ik aan mijn visie wil toevoegen voordat ik over ga tot het beschrijven van 'handelen in organisaties'. Ik ontleen dit aan de visie van Han van Diest.

Vergeving

Het absolute karakter van handelen, de onomkeerbaarheid van het effect ervan, maakt ons kwetsbaar, zegt Arendt. Vergeving, door de ene mens van de ander, van fouten die voortkomen uit handelen verzacht het effect van de onomkeerbaarheid van ons handelen:

The possible redemption from the predicament of irreversibility—of being unable to undo what one has done though one did not, and could not, have known what he was doing—is the faculty of forgiving." (HC, 237)

Het doen van beloftes ziet zij als manier om onvoorspelbaarheid van handelen in te perken:

The remedy for unpredictability, for the chaotic uncertainty of the future, is contained in the faculty to make and keep promises.(HC, 237)

¹¹ Moed is waar Arendt het over heeft als ze zegt dat 'maken' een mentaliteit van slaven is. Zij geeft als voorbeeld dat Plato meende dat slaven niet de ruimte voor handelen behoeften te krijgen, omdat ze geen moed bezaten. Slaven waren volgens Plato geen mensen, omdat zij een aangeboren drang tot zelfbehoud bezaten, een te grote liefde voor het biologische leven en dus niet de moed hadden om vrijuit te spreken(VD, 178)

Het bovenstaande maakt inzetten van handelen in organisaties (als aan de overige condities hiervoor wordt tegemoet gekomen) realistischer.

Door het maken van afspraken krijgt handelen een kader en door de mogelijkheid tot vergeving kan de angst om in het handelen fouten te maken afnemen. In het hierna volgende wil ik beschrijven onder welke condities handelen de ruimte kan krijgen in organisaties.

5.3 Wanneer is er sprake van handelen in organisaties?

Hier wil ik resumeren hoe ik Arendt's handelen tot op heden heb geïnterpreteerd. Op basis van de analyses en interpretaties van de teksten van Arendt en Van Diest in de hoofdstukken 3 en 4 en in bovenstaande paragraaf 5.2. kom ik tot de volgende criteria voor handelen in organisaties:

- onvoorspelbaarheid, oncontroleerbaarheid
- samengaan van denken en doen
- onthullen van eigenheid in reflexie, intersubjectiviteit en/of afhankelijkheid
- een nieuw begin maken
- moed
- vergeving en belofte

Als ik hieronder spreek van handelen of de menselijke factor dan wordt op de combinatie van al deze ingrediënten gedoeld. Ik beschouw de eerste vier ingrediënten als noodzakelijk voorwaarden voor handelen en daarmee voor zingeving in organisaties. De laatste twee ingrediënten kunnen gehanteerd worden om handelen 'hanteerbaar te maken in organisaties'. Of handelen in deze interpretatie mogelijk is in organisaties wordt in het volgende hoofdstuk besproken.

Hoofdstuk 6 Handelen en de organisatiestructuur

6.1 Inleiding

Voordat ik op het bovenstaande inga zal ik zeggen wat ik onder een organisatie versta. Als definitie van een organisatie hanteer ik de definitie van Keuning en Eppink¹², met een eigen aanpassing. Hun definitie is:

Een organisatie is een doelrealiserend samenwerkingsverband waarin belanghebbende partijen in een coalitie samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, maar ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren.

Mijn definitie van een organisatie is:

Een organisatie is een samenwerkingsverband waarin belanghebbende partijen in een al dan niet wisselende coalitie samenwerken om een gemeenschappelijk doel -dat een toegevoegde waarde inhoudt- te bereiken, maar ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren.

De toegevoegde waarde en eigen doelstelling die oprichters van een organisatie nastreven zie ik als vorm van zingeving. Dit kan inhouden dat het oprichten van de organisatie hen in staat stelt te doen wat zij graag doen, bijvoorbeeld een auto fabriceren of gezonde en gemakkelijk te prepareren voeding produceren. Deze activiteit houdt een 'toegevoegde waarde' voor henzelf in en kan gezien worden als 'zingeving'. Een toegevoegde waarde hierbij voor derden (klanten) is niet per se een vereiste voor oprichting van een organisatie maar kan dat wel zijn. Zo kan ook 'willen doen waar je goed in bent', een motivatie zijn om een organisatie te starten. Een voorbeeld hiervan is 'het organiseren van een bergexpeditie' (waaraan honderden mensen deelnemen, lees de boeken van onlangs overleden Ronald Naar).

Het verschil met de definitie van Keuning en Eppink is dat ik uitga – mede gezien de daartoe door de moderne technologie geboden mogelijkheden – van een variabele coalitie.

Daarnaast heb ik de term 'doelrealiserend' uit de eerste regel verwijderd, omdat dit streven al in de rest van de definitie zit verwerkt. Bovendien vind ik doelrealiserend op deze plek iets te sterk, omdat daarmee gepretendeerd wordt dat de organisatie alleen bestaat als die vanaf aanvang het nagestreefde doel ook realiseert. Als er 'doelnastrevend' had gestaan had ik dat correcter gevonden.

Voorts heb ik Van Diest's visie in deze definitie verwerkt, dat een organisatie altijd nastreeft een toegevoegde waarde te bieden. Zoals Han Van Diest ook aangeeft kan de toegevoegde waarde kwantitatief zowel als kwalitatief zijn. Voor mij moet wel intrinsieke zingeving voor de oprichter(s) aanwezig zijn, hetgeen een kwantitaieve doelstelling lastig maakt.

Bij mijn bovenstaande definitie van organisatie zie ik als reden voor oprichting van organisaties 'zingeving'. Hierin schuilt een contrast met de oorspronkelijke visie op organisaties van de sociologen die aan de wieg van het fenomeen organisatie hebben gestaan. Ik noem Emile Durkheim die eind 19^{de} eeuw organisaties zag als een alternatieve vorm om orde te scheppen in een wereld waarin de voorheen bestaande 'kosmische orde' (waarin iedereen via geboorte zijn plaats had) was weggefallen. Ik zie organisaties boven alles als samenwerkingsverbanden van mensen. De drijfveren daartoe zijn mijns inziens dat mensen menen dat zij de door hen gewenste toegevoegde waarde beter sámen kunnen realiseren dan alleen.

Om terug te komen op Durkheim's idee van ordenen van de maatschappij via organisaties, kan ik me zelfs voorstellen dat de maatschappij vanuit zingeving automatisch geordend wordt. Nu niet meer uitgaande van een vaste plek die eenieder in de maatschappij heeft, maar uitgaande van pluriformiteit en ieders unieke zingeving die ervoor zorgt dat uiteindelijk een grote variatie aan activiteiten ontstaat, waardoor iedereen aan anderen iets te bieden heeft en zo ook in zijn levensonderhoud kan voorzien.

6.2 Ruimte voor handelen en organisatiestructuren

¹² Keuning, D. en Eppink, D.J. (1993: 5) *Management en Organisatie, theorie en toepassing*. Stefert Kroese, Leiden.

6.2.1 De traditionele organisatie structuren

In bovenstaande opvatting van organisaties is het organisatiesysteem of de structuur ondergeschikt aan alle activiteiten die de zingeving in de organisatie ondersteunen.

Gegeven de criteria voor handelen in organisaties lijkt voor handelen in meer traditionele organisatiestructuren nauwelijks plaats te zijn. Zo brengt de hiërarchische structuur van de bureaucratie, de gesloten organisatie, met zich mee dat op lagere niveaus denken en doen gescheiden is.

Het lijkt duidelijk dat het gesloten systeem, de bureaucratie, zingeving onmogelijk maakt. Dat is geen vreemde conclusie aangezien de gesignaleerde problemen in managementtheorieën onder meer binnen bureaucratieën worden gelokaliseerd. Van Diest wijst tevens op de ingenieurshouding in bureaucratieën:

Zoals reeds opgemerkt, presenteren de auteurs hun kritiek meestal als kritiek op het management van bureaucratieën (gesloten systemen). Dit is echter niet het punt. Veeleer gaat het hen om de wijze waarop mensen verschijnen en behandeld worden vanuit een 'ingenieurshouding'. (VD,79)

Maar ook het open systeem, de lerende organisatie lijkt niet geschikt om ruimte te geven aan zingeving. Van Diest ziet hier dezelfde houding ten aanzien van mensen als 'middelen'.

Ook in de open systeembenadering worden de leden niet begrepen als mondig of verantwoordelijk, maar overwegend als passief en volgzaam, waarbij (telkens veranderende) procedures overheersend zijn. (VD, 80)

6.2.2. Alternatieve systemen

Han van Diest bespreekt in *Zinnig Ondernemen* het non-systeem dat hij als een mogelijke vorm van toekomstig ondernemen introduceert. Onder het non-systeem verstaat Van Diest een organisatie die als uitgangspunt van ondernemen niet instrumenteel realiseerbare (maar via creativiteit en intersubjectiviteit realiseerbare) behoeften van de klant heeft en die al haar arbeidsprocessen voortdurend flexibel afstemt op de te realiseren toegevoegde waarde. (VD, 223 en 224). In zijn non-systeem is plaats voor permanente reflexie op de behoeften van de markt):

Op deze wijze wordt in het ontwerp van de onderneming zelf een permanente zelfregelende reflectie op de concrete te realiseren doelen van de organisatie ingebouwd. Het zelfregelende principe heeft nu niet betrekking op de handhaving van een vastgelegde coördinatie van arbeidsactiviteiten in wisselende omgevingsfactoren (bureaucratie, gesloten systeem resp. zelfregulering) maar op de voortdurende *aanpassing* van (deling en coördinatie van) arbeidsprocessen, gebaseerd op een voortdurende reflectie (marktonderzoek en dergelijke) op concreet te realiseren productiedoelen (organisaties als open systemen). (VD, 218)

Ook Van Diest ziet organisatievorm ondergeschikt aan andere doelstellingen.

Hoewel hij stelt dat menselijke vermogens tot creativiteit en intersubjectiviteit tot dominante productiefactoren zijn geworden (VD, 226), is zijn uitgangspunt toch dat deze reflexiviteit en intersubjectiviteit een dermate grote rol spelen in het organisatieproces dat de continuïteit van ondernemen hiervan afhankelijk wordt.

Van Diest oppert ook dat 'alle arbeidsprocessen flexibel worden afgestemd op de te realiseren toegevoegde waarde'. Dit komt op hetzelfde neer als ik hierboven stel, te weten dat de organisatie alleen blijft bestaan (in haar huidige vorm) als een toegevoegde waarde kan worden geleverd. Het verschil is alleen dat in mijn scenario het criterium voor de toegevoegde waarde als vanzelf voortkomt uit het zingevend handelen van de betrokkenen, terwijl de toegevoegde waarde in zijn scenario bepaald wordt door de markt.

6.3 Ruimte voor handelen in organisaties betreft alle medewerkers

Je zou kunnen beargumenteren dat handelen en dus zingeving alleen een privilege van leiders behoeft te zijn aangezien deze richting geven aan het ondernemen en dat daarmee het doorbreken van het

autonome systeem bij hen moet beginnen. Ik wil dit ter discussie stellen. Ik denk niet dat het doorbreken van het systeem één actie is, maar een constante opnieuw doorbreken van het bij iedereen ingesleten patroon van oplossingsgerichtheid in plaats van zingeving. Wellicht kan het systeem alleen doorbroken worden als op alle niveaus in de organisatie actie wordt genomen vanuit zingeving in plaats van vanuit oplossingsgerichtheid. Hiervoor is vanuit de theorie van Arendt nog een ander argument te geven.

Indien zingeving namelijk niet in alle lagen van het bedrijf uitgangspunt is, is het merendeel van het personeel 'productiefactor'. Zodra mensen tot productiefactor worden, wordt meer geproduceerd dan waar de zingeving van één of enkele personen om vraagt. Eén van de problemen van het autonome systeem is juist verhoging van menselijke productiecapaciteit die een systeem creëert dat overvloed produceert en vraagt om groei en versnelling van het proces.

Hierna ga ik eerst na of er voorbeelden van handelen in grote organisaties zijn te geven. Daarna doe ik hetzelfde voor kleine organisaties.

6. 4 Zijn er voorbeelden van handelen in organisaties te geven?

Nu een vooropgezette organisatiestructuur of -omvang of een vooropgezet organisatieproces niet langer uitgangspunt is bij de bespreking van handelen in organisaties wil ik handelen in organisaties graag bekijken vanaf de oprichting van een organisatie. Daarna zal ik een voorbeeld van handelen in een grote, bestaande organisatie geven.

6.4.1 Voorbeeld van handelen in een kleine, jonge organisatie

Laat ik beginnen bij de oprichting van een organisatie. Bij oprichting van een organisatie speelt zingeving meestal een rol. De oprichters geven betekenis aan hun bestaan door te handelen. Bijvoorbeeld: ze houden van bloemen en bloemschikken en starten een boeketservice aan huis. Hun unieke zingeving: de liefde voor bloemen en schikken, is zichtbaar in de doelstelling van de organisatie. Zolang de leden van de organisatie zich bezig houden met deze intrinsieke zingeving is sprake van handelen. Echter, na verloop van tijd blijken in veel gevallen afgeleide doelstellingen een rol te gaan spelen. De oprichters willen groeien en huren medewerkers in voor administratie, verkoop, transport en het samenstellen van boeketten. Daarmee heeft een nieuwe doelstelling de plaats van de oorspronkelijke zingevende doelstelling ingenomen. De doelstelling is nu 'winst, groei en/of continuïteit' van de organisatie. Dit zijn doelen op zich, waarachter het oorspronkelijke (zingevende) doel verloren gaat. 'Wat is het probleem?' Zou je zeggen. 'Hier is een groep mensen die leuk werk heeft'. Het probleem is dat zich hier in het klein precies voordoet wat Hannah Arendt beschrijft in *The Human Condition*. Mensen zoeken naar zingeving en aangezien de werkelijke zingeving verdwenen is (het schikken van de boeketten) wordt een surrogaat zingeving nagestreefd in de vorm van groei en winst. Zo is deze boeketservice geworden tot een zichzelf autonoom voortzettend systeemje zonder zin behalve om materiële doelen te dienen. De service moet koste wat kost in het leven worden gehouden want die voorziet nu in levensonderhoud en onderhoud van status, luxe en dergelijke van een aantal mensen. In het geval van een boeketservice leidt dit blinde streven naar winst niet direct tot overvloed of parasiteren, aangezien de service alleen blijft bestaan als de dagelijkse behoefte van derden blijft bestaan.

Wanneer kan handelen en zingeving wel blijven bestaan? Stel de verdere stappen van de oprichters worden begeleid door de criteria van handelen, te weten onvoorspelbaarheid, reflexie, intersubjectiviteit en afhankelijkheid, denken en doen is één en een nieuw begin maken. Als zij hieraan voldoen zal er een permanente reflexie in intersubjectiviteit bestaan tussen de oprichters onderling en de stakeholders (toeleveranciers, klanten en anderen). Van klanten horen zij bijvoorbeeld wanneer ze het meest van de bossen bloemen genoten hebben. Van leveranciers horen ze hoe het er met de bloementeel in de wereld voorstaat en wat de trends zijn. Door deze intersubjectiviteit zullen de oprichters geïnspireerd worden tot het aanpassen van hun boeketten en wellicht ook tot andere vormen van service waar zij plezier in hebben. Er kunnen zich anderen bij de organisatie voegen die eenzelfde invulling van zingeving hebben en menen dat dat beter te realiseren is met de oprichters samen. Zo ontstaan meer invloeden op het product van deze organisatie. De hoeveelheid werk die

daaruit voortkomt zal de ene keer wel om 'extra handen' vragen en de andere keer niet. Zo varieert de grootte van de organisatie met de invulling die de zingeverers (en dat is in principe iedereen in de organisatie) aan het werk geven.

In bovenstaand voorbeeld is zingeving verbonden aan de menselijke activiteit van het bloemschikken. De ambivalentie van handelen wordt duidelijk in de gebondenheid van de oprichters aan het kader dat hen door de organisatie, de markt, de stakeholders en de natuur (bloemen) geboden wordt. Dit kader is in al het handelen op de achtergrond aanwezig als een startpunt van handelen en als werkelijkheid die zich opdringt bij het handelen.

Bovenstaand voorbeeld is eenvoudig omdat er een kleine organisatie ontstaat van mensen met dezelfde achtergrond. Waar het in deze scriptie om gaat is het doorbreken van een bestaand autonoom systeem. Je zou op basis van het voorgaande kunnen zeggen dat het systeem doorbroken wordt als vanaf nu alle oprichters van organisaties ook daadwerkelijk blijven bij intrinsieke zingeving en handelen.

6.4.2. Voorbeeld van handelen in een grote organisaties

Misschien moet geconstateerd worden dat handelen alleen in kleine, homogene organisaties zonder vaste structuur mogelijk is. Graag bekijk ik hetzelfde hieronder voor een grote organisatie. Als voorbeeld neem ik Cirque du Soleil, een wereldwijde organisatie van 240 mensen met een omzet van ca. 55 miljoen US dollar.

Cirque du Soleil heeft een matrix structuur waarbij functionele en hiërarchische lijnen elkaar kruisen. De organisatie is actief in werelddelen waar zij shows heeft draaien (op dit moment drie). De organisatie kan elk moment krimpen en groeien door meer shows neer te zetten (dezelfde show met andere artiesten op meerdere plaatsen tegelijk) of juist shows te sluiten. In elk betrokken werelddeel is een ondersteunende organisatie (verkoop, administratie, promotie) aan de shows gekoppeld. Er is een hoofdkantoor in Canada dat op dezelfde functionele manier georganiseerd is als de lokale kantoren en waarvan de functionele managers hiërarchisch boven de lokale functionele managers staan. Een relevant detail is dat het hoofdkantoor gebouwd is rondom een hoge binnenplaats waar de kantoren op uitkijken en waarin dagelijks artiesten trainen. Dit om het contact met 'waar het om gaat' niet te verliezen.

De eigenaar van Cirque, Guy de la Liberté, begon ooit zijn loopbaan op straat als vuurvreter en steltloper. De zingeving van waaruit de organisatie ooit (ca. 25 jaar geleden) samen met een compagnon is opgericht was liefde voor schoonheid en het geven van hoop. Ik geef hieronder een paar voorbeelden waaruit blijkt (of althans 'lijkt') dat bij Cirque du Soleil diezelfde, of aanverwante zingeving nog steeds aanleiding is voor handelen van het merendeel van de medewerkers van de organisatie.

De artiesten, samen met de creators, zijn het product en worden op handen gedragen. Bij keuze tussen winst of artiesten wordt vaak voor artiesten gekozen. Voorbeelden:

a. De show blijkt maximaal goed te verkopen in Barcelona. In de tweede week beslist de commercieel directeur dat er een zaterdagmatinee bij moet om de populariteit te benutten. Echter, de tourmanager spreekt een veto uit, omdat een paar artiesten niet in top conditie zijn. Dit zou blessures opleveren, dus onbespreekbaar.

b. Een sponsor die 200.000 euro wil bijdragen, maar als conditie stelt dat zijn vips eenmaal in de pauze in de artiestenruimte mogen komen kijken wordt geweigerd. De artiesten willen niet bekeken worden.

De eigenaar/directeur is principieel anti-establishment en anti-hiërarchie. Niemand kan de - wel bestaande- hiërarchie als argument gebruiken om macht af te dwingen. De uiteindelijk machtigste middelen zijn steeds weer de argumenten die het floreren van 'artistic' ondersteunen: als de show floreert, floreert Cirque du Soleil. Met een steekhoudend argument ten gunste van de tour kun je iedereen passeren en regelrecht contact opnemen met de top in Canada, als je denkt dat dat nodig is voor de show.

Rapportages, verslagen, notities worden expliciet niet voorgeschreven door de top. Daarmee kan niemand zich beroepen op gemaakte afspraken en ligt de macht in geval van wat voor beslissingen dan ook uiteindelijk toch weer bij de show of bij de eigenaar.

Wel kan iedereen any time 'de macht grijpen' als hij of zij met goede argumenten komt die de show ten goede komen. Als wat iemand zegt bijdraagt aan artistiek dan wordt zijn plan uitgevoerd, wie het ook is.

Ik vraag me hieronder af of en waarom er bij Cirque du Soleil sprake van handelen zou zijn. Hoewel er een formele hiërarchie is ontbreekt hier de ingenieursblik ten aanzien van mensen. De medewerkers kunnen allemaal optreden als zingeverers in de organisatie. De reden daarvoor lijkt het feit dat voor iedereen de stap naar het substantiële doel, de zingevering van de organisatie, er maar één is. Alle medewerkers hebben de zingevering van de oprichter geïmiteerd en alle medewerkers kunnen direct zingeverend handelen. Er is een hiërarchische structuur, er is een commercieel belang maar die wijkt voor het zingeverend handelen.

Hoe verhoudt dit zich tot de andere criteria voor handelen te weten: onvoorspelbaarheid, oncontroleerbaarheid, samengaan van denken en doen onthullen van eigenheid in reflexie, intersubjectiviteit en/of afhankelijkheid een nieuw begin maken? Voor drie van de vier criteria is het in eerste oogopslag duidelijk dat daaraan wordt voldaan.

Onvoorspelbaarheid. Vanwege de weerbarstige praktijk van het circus (die denk ik overal even weerbarstig is, maar bij een show is dat zichtbaar) gaat de werkelijkheid altijd vóór op de planning. Het handelen van mensen is niet te voorspellen of te controleren, maar is gerelateerd aan de werkelijkheid van het moment.

Samengaan van denken en doen. Er kunnen nog zo veel voorschriften en concepten zijn, maar een actuele situatie kan om een beslissing vragen die meteen uitgevoerd moet worden.

Een nieuw begin maken/ geschiedenis maken. Hieraan wordt in zoverre voldaan dat de handeling niet voorgeschreven is en voortkomt uit het moment. Het is de uiting van eigenheid van de handelende persoon in kwestie.

Je zou kunnen beargumenteren dat het hier gewoon om oplossingsgericht gedrag gaat. Het verschil met oplossing in dienst van een afgeleid doel is dat er dan een beoogd resultaat is, terwijl het bij handelen in de actuele situatie om het inzetten van eigenheid van de betrokkenen gaat, niet gestuurd door regels of voorbeelden.

Tot slot het criterium van *reflexie, intersubjectiviteit en afhankelijkheid*. Misschien dat hierin de zingevering van de handeling nog het meest duidelijk wordt. Bij een show zijn honderden mensen betrokken. Een beslissing en handeling in een actuele situatie zullen altijd andere mensen betrekken zijn waarmee gereflecteerd wordt en die voor hun handelen afhankelijk zijn van wat de ander doet. Hiermee stelt de handelende partij zich kwetsbaar op en neemt het risico dat hem of haar later fouten worden toegedicht.

Is Cirque du Soleil dan een organisatie waarin het autonome systeem doorbroken wordt of is ook hier een autonoom proces aan het werk dat ervoor zorgt dat mensen achter een afgeleid doel aanlopen zonder zin? De omvang van de Cirque organisatie doet vermoeden dat niet bij alle medewerkers sprake is van intrinsieke zingevering en handelen. Een deel van de medewerkers is 'toeleverancier' van ondersteunende diensten. Wel is het zo dat de omvang van de organisatie groeit en krimpt met de mate waarin de mogelijkheid tot zingevering (een show geven) bestaat. En het ligt voor de hand dat de organisatie zichzelf zal opheffen zodra het circus niet gemaakt kan worden zoals de eigenaar dat bedoeld heeft.

Tot slot een belangrijke vraag: speelt de menselijke factor een cruciale rol met betrekking tot de overlevingskansen van Cirque du Soleil?

Het beeld ontstaat dat dat zo is. Door van zoveel mogelijk personeelsleden te vragen elke handeling steeds weer te relateren aan de werkelijkheid van het circus wordt de menselijke factor optimaal ingezet en is kwaliteit en zingevering gewaarborgd. Door geen concessies te doen (ook niet vanwege winst of groeidoelen) aan de zingevering behoudt Cirque du Soleil zijn voorsprong op concurrenten.

6.4.3 Andere voorbeelden van handelen in organisaties

Er dienen zich de afgelopen decennia steeds meer organisaties vanuit zingeving aan. Ik noem nog enkele voorbeelden.

Pinc Congressen waarbij onder meer inspiratie, respect, wetenschap en sustainism centraal staan.
Geschenkmetverhaal Geschenken geproduceerd in ontwikkelingslanden.

IMO Carwash Autowasstraten waar tot een tiende van het water gebruikt wordt, en overwegend gerecycled water.

Lets Ruilwinkels Ruilen van spullen via ruilwinkels en webshop.

Het ligt voor de hand dat organisaties vanuit zingeving vaak organisaties met ideëel oogmerk zijn. In mijn interpretatie van handelen in organisaties vallen deze twee typen organisaties echter niet automatisch samen. Ook organisaties met ideëel oogmerk kunnen snel verworden tot autonome systemen wanneer de menselijke factor ondergeschikt wordt gemaakt aan het ideaal of aan continuïteit van de organisatie. Van dit laatste zijn veel voorbeelden onder NGO's te vinden. Zo is de laatste jaren bekend geworden dat grote liefdadigheidsorganisaties elkaar het werkterrein bevechten in ontwikkelingslanden. Ook bestaat er voor de meeste chronische ziektes meer dan één fondsenwerver. Al deze organisaties streven naar continuëring van organisatie. Om zingeving na te streven zouden organisaties misschien taken moeten verdelen, moeten fuseren, of wellicht zichzelf opheffen.

Daarom blijft in mijn definitie steeds terugkerende handelen van zoveel mogelijk medewerkers het eerste criterium.

In *Zinnig Ondernemen* geeft Van Diest een goed voorbeeld van een organisatie die aan deze criteria voldoet, Watchell, waarbij Van Diest zelf overigens sceptisch staat tegenover dit voorbeeld. Watchell werkt vanuit het handelen van haar medewerkers.

Watchell gaat ervan uit dat als iemand van de medewerkers, ergens goed in is, dat er ook een markt voor is. De structuur van Watchell lijkt op die van een familie. Er is geen grens tussen privé en thuis. Er is geen duidelijke structuur en geen strategie. Winst is geen doel en succes is vermogen tot samenwerking, rijpheid en het vermogen respect af te dwingen. (VD, 58)

6.5 Conclusie, de condities voor handelen in organisaties

Is de structuur en handelswijze in Cirque du Soleil en andere genoemde voorbeelden te kopiëren naar andere organisaties van formaat? Zijn er uit het voorgaande ingrediënten te destilleren die condities inhouden voor handelen in een organisatie? Op basis van het bovenstaande lijken dat de volgende condities te zijn:

a. *De menselijke component vormt intrinsiek onderdeel van het product van een organisatie* een

b. *Iedere medewerker moet een eigen zingeving kunnen ontleen aan de zingevende activiteit van de onderneming*

b. *Iedere medewerker moet vanuit eigenheid rechtstreeks verschil kunnen maken met betrekking tot de zingevende activiteit van de onderneming*

d. *Op cruciale momenten moet handelen ten behoeve van de zingevende activiteit van de organisatie voorrang krijgen op afgeleide doelen als winst, groei en/of continuïteit.*

Ik bespreek de condities hieronder afzonderlijk.

De menselijke component vormt intrinsiek onderdeel van het product van een organisatie

Geconstateerd moet worden dat de cruciale factor om te kunnen handelen in organisaties het soort product is van een organisatie is. Als we naar de voorbeelden van de boeketservice en Cirque kijken is de overeenkomst dat 'de menselijke component' een intrinsiek onderdeel uitmaakt van het product van de organisatie. De oorspronkelijke zingeving van de oprichters kan in het streven van de organisatie vastgehouden worden, omdat het product steeds opnieuw 'beziel'd wordt door mensen die zin geven aan het product. Dat geldt voor de boeketten en dat geldt voor de show. Het product kan niet

worden gestandaardiseerd of uitbesteed aan anderen die niet dezelfde zingeving aan het product meegeven.

De menselijke factor is datgene wat het verschil moet maken, zowel in de dagelijkse organisatiepraktijk, als in het product van de organisatie.

Het lijkt een terugkeer naar waar we vandaan gekomen zijn: handwerk, maatwerk, mensenwerk, maar nu ondersteund door nieuwe technologieën en manieren van communiceren. Er zijn veel tendensen in deze richting in de maatschappij te zien. Een aantal bekende bewegingen van vertraging en schaalverkleining zijn de 'Slow beweging' en het 'Cradle to Cradle' concept.

Met behulp van technologische mogelijkheden is tailormade in allerlei branches een nieuwe norm, zelfs in branches waar dat nooit gebruikelijk was (boekdrukkerij: printing on demand, een tailor made reis voor een gezin).

Het scenario voor tailormade wordt realistischer wanneer via nieuwe vormen van (technologische) ondersteuning dermate transparant beeld van actueel aanbod en vraag bestaat, plus dermate open gecommuniceerd wordt tussen alle marktpartijen (social media), dat de aanbieder van een specifieke dienst/product (voor wie dit zingeving inhoudt) alle klanten op een gegeven moment weet te vinden en bereiken, die een vergelijkbare wens hebben ten aanzien van een product.

Iedere medewerker moet vanuit eigenheid rechtstreeks verschil kunnen maken met betrekking tot de zingevende activiteit van de onderneming

In de praktijk van grote organisaties beletten hiërarchie, managementlagen en een ingenieurshouding ten aanzien van mensen de mogelijkheid om zicht op de substantiële zingeving te houden van waaruit de organisatie is opgericht.

In de lerende organisatie hebben alle medewerkers gelijke verantwoordelijkheid en bevoegdheden en is een open, intersubjectieve en reflexieve sfeer naar stakeholders gecreëerd. Ook hier moet echter nog aan andere condities worden voldaan wil er sprake zijn van handelen, te weten:

Iedere medewerker moet een eigen zingeving kunnen ontlelen aan de zingevende activiteit van de onderneming

Dit wordt moeilijker naarmate de organisatie groter is.

Op cruciale momenten moet handelen ten behoeve van de zingevende activiteit van de organisatie voorrang krijgen op afgeleide doelen als winst, groei en/of continuïteit.

Het autonome proces in grote organisaties is vaak zo sterk, dat de bereidheid om winst, groei en/of continuïteit ondergeschikt te maken aan zingeving als absurd wordt ervaren.

Zoals eerder gezegd is dat laatste mijns inziens de reden dat managementtheorieën het hier besproken autonome systeem wel in theorie aanvechten (door de nadruk te leggen op het belang van de menselijke factor), maar dat in de werkelijkheid het systeem gehandhaafd blijft, omdat mensen niet bereid zijn winst, groei en continuïteit ondergeschikt te maken aan zingeving.

Zoals eerder genoemd acht ik de kans dat via zingeving als eerste doelstelling van een organisatie ook economische belangen gediend worden substantieel aanwezig. Een aantal argumenten hiervoor zijn:

- a. Uitgaande van de menselijke pluriformiteit levert ondernemen vanuit zingeving unieke producten en diensten op, die als vanzelf onderscheiden zijn ten opzichte van concurrerend. Concurrentie bestaat dan niet en als het bestaat is het voordeel op de concurrentie als vanzelf aanwezig.
- b. Wanneer een groot deel van de medewerkers de éigen zingeving aan de zingeving van de onderneming kan ontlelen ontstaat daarmee een enorme positieve energie (power) en motivatie.
- c. Het bovenstaande kan natuurlijk alleen voor continuïteit van de onderneming zorgen als er ook voldoende behoefte is aan het geen door de organisatie aangeboden wordt. Nieuwe technologieën en communicatiemogelijkheden komen de afstemming tussen vraag en aanbod tegemoet zoals verderop zal worden besproken.

NB. Ook nu blijkt weer dat mijn argument uiteindelijk niet veel anders is dan hetgeen al decennia in

management theorieën geroepen wordt. De onderscheidende factor in mijn analyse is dat menselijke handelen alleen ontstaat, wanneer het ieders persoonlijke zingeving betreft. De voorwaarde om te werken vanuit zingeving is dat afgeleide doelstellingen en regels opgeschort worden zodra de zingeving die aan de basis van elke organisatie staat in het spel is. Wat zingeving is kan alleen door betrokkenen persoonlijk, telkens weer opnieuw, in reflexie en intersubjectiviteit worden beoordeeld.

Hoofdstuk 7 Biedt Het Nieuwe Werken ruimte aan handelen in organisaties?

7.1 Inleiding

Uit de bespiegelingen in hoofdstuk 6 komen een aantal condities naar voren waaraan moet worden voldaan wil er ruimte voor handelen in organisaties zijn. Deze condities zijn:

- a. De menselijke component vormt intrinsiek onderdeel van het product van een organisatie.
- b. Iedere medewerker moet een eigen zingeving kunnen ontleen aan de zingevende activiteit van de onderneming.
- c. Iedere medewerker moet vanuit eigenheid rechtstreeks verschil kunnen maken met betrekking tot de zingevende activiteit van de onderneming.
- d. Op cruciale momenten moet handelen ten behoeve van de zingevende activiteit van de organisatie voorrang krijgen op afgeleide doelen als winst, groei en/of continuïteit.

Bovenstaande voorwaarden, gecombineerd met de kennis over traditionele organisaties, doen vermoeden dat handelen in bureaucratieën maar ook in lerende organisaties vrijwel uitgesloten is. Wellicht zal blijken dat de menselijke factor alleen in kleine organisaties (van enkele mensen) de ruimte kan krijgen.

De vraag nu is of de mogelijkheden die door Het Nieuwe Werken worden geboden iets aan deze situatie veranderen. Graag bespreek ik hieronder de ingrediënten van het Nieuwe Werken die mogelijk verandering in organisaties kunnen bewerkstelligen ten gunste van handelen in organisaties. De onderscheidende en relevante ingrediënten van Het Nieuwe Werken zijn:

Kenniswerkers

Transparantie en verantwoordelijkheid

Technologie

Sturen op resultaat

Plaats en tijd afhankelijk werken

7.2 Kenniswerkers

Kenniswerk is de meest voorkomende activiteit in Het Nieuwe Werken. Aannemelijk is dat het volume van deze activiteit voorlopig nog snel zal doorgroeien. Ik herhaal hier de definitie van kenniswerkers van Peter Drucker:

Een kenniswerker is iemand die kennis en informatie tot zich neemt en deze interpreteert, ontwikkelt en vervolgens gebruikt en distribueert. Hij gebruikt zijn vaardigheden om problemen te signaleren en vervolgens oplossingen en alternatieven te zoeken.

In hetzelfde boek van Peter Drucker wordt gewezen op een probleem van kenniswerk:

Karakteristiek voor kenniswerk is, dat de taak niet altijd helder is. Het beantwoorden van de vraag wat het gewenste resultaat van het werk is, is de belangrijke vraag die de kenniswerker zich steeds moet stellen. Voor het antwoord op deze vraag heeft de kenniswerker niet alleen de eigen kennis nodig, maar moet deze ook op zoek naar aanvullende kennis". Uit *Landmarks of tomorrow*, Peter Drucker, 1959.

In het voorgaande is naar voren gekomen dat zingeving in organisaties afhankelijk is van 'de menselijke component' als onderdeel van het product van de organisatie. Ik wil me op deze plaats afvragen of kennis gezien kan worden als een product met een menselijke component. In eerste instantie zou die vraag met 'ja' kunnen worden beantwoord: kennis is een product van mensen. Hier speelt echter een wonderlijk fenomeen en wel het verschil tussen informatie en kennis. Informatie bestaat uit hoeveelheden data, analyses en kengetallen. Informatie wordt kennis op het moment dat de gebruiker van de informatie deze kennis 'belichaamt', anders gezegd: dat hij of zij de kennis gebruikt als kader voor zijn of haar handelen. Bovendien kan kennis alleen geen intrinsieke zingeving inhouden, omdat kennis altijd ergens op betrokken is; het is altijd 'kennis van iets anders'.

Bij zingeving in relatie tot kennis moet mijns inziens worden gedacht aan: het vermogen om informatie te vergaren en dusdanig te bewerken dat het informatie wordt die heel toegankelijk is voor gebruikers om daar toegepaste kennis voor hun handelen van te maken. De zingevende activiteit zou

Opmerking [AWM4]: pagina?

dan bestaan uit de activiteit van het bewerken van informatie, echter niet om zelf te handelen, maar om opnieuw, nu omgevormde 'informatie' te leveren waar anderen kennis van maken (door het te gebruiken). Wanneer (de activiteit van) het bewerken van informatie intrinsiek zingevend is voor mensen, zou een organisatie rondom 'kennis' ruimte voor handelen bieden. Ik stel hierbij echter mijn twijfels, omdat kennis niets in zichzelf is maar altijd moet refereren aan iets substantieels.

Hieruit lijkt te moeten worden geconcludeerd dat het doel van kenniswerk een afgeleid doel is waarin het zicht op de substantiële zingevende activiteit van de organisatie vaak is verdwenen. In kenniswerk zou derhalve vaak niet van handelen kunnen worden gesproken. Wel is een toekomst te voorzien waarin kenniswerk dusdanig verder geautomatiseerd is, dat kenniswerkers weer vrij kunnen worden gesteld voor handelen.

7.3 Transparantie en verantwoordelijkheid

Een gunstig scenario is dat de beschikbaarheid van actuele informatie, de transparantie en de grotere verantwoordelijkheid in HNW ertoe kunnen leiden dat de afstand van elke werknemer tot het substantiële doel van de organisatie wegvalt. Dit kan gebeuren als deze elementen ertoe leiden dat elke werknemer op elk moment volledig geïnformeerd is en (zoals in te voorbeeld van Cirque du Soleil) de bevoegdheid heeft om in voorkomende gevallen zonder 'protocol' en vanuit eigenheid te handelen met betrekking tot de zingevende activiteit van een organisatie.

In deze informatiesituatie zal de 'cloud' een rol moeten gaan spelen.

Een hieraan tegenovergesteld scenario is dat de beschikbaarheid van grote hoeveelheden informatie en analyses het zicht op het substantiële doel van de organisatie juist ontnemt.

Het verschil tussen deze twee scenario's zal worden bepaald door de vrijheid die mensen nemen en krijgen om informatie op eigen wijze om te zetten tot 'belichaamde kennis' en die te gebruiken als kader voor het handelen. Als men zich echter in beslissingen laat leiden door de informatie, zal dit de menselijke factor verder naar de achtergrond dringen.

7.4 Technologie

De technologische mogelijkheden zijn nog niet uitgeput. Voor gebruikmaking van technologie moet dezelfde vraag worden gesteld als voor de hierboven besproken informatie die eruit voortkomt: "staat deze de handelende mens ten dienste, of laat de mens zich juist het zicht op zingeving ontnemen door de overdaad aan technologische mogelijkheden?"

HNW kan in zoverre als een gunstige ontwikkeling worden gezien, dat waar nu nog (hiërarchische) structuren nodig zijn om informatie op het juiste moment op de juiste plek te krijgen, we straks zonder kunnen. Hierdoor krijgen alle medewerkers gelijke toegang tot informatie en zijn gelijke bevoegdheden mogelijk. Zo kan van gedeelde zingeving in intersubjectiviteit sprake kan zijn.

it de analyse in hoofdstuk 1 werd ook duidelijk dat managers van grote organisaties minder enthousiast zijn over HNW dan werknemers op lagere echelons in de organisatie. Voor managers betekent HNW verlies van controle over werknemers en wellicht op termijn verlies van rol. HNW kan faciliteren om hiërarchie overbodig te maken en daarmee in sommige gevallen ook de 'managers'.

Als HNW doorzet kunnen de ontwikkelingen aangegrepen worden om organisatiestructuren ter discussie stellen. De toegenomen onafhankelijkheid van het gebouw en van hiërarchie zet de weg open naar de flexibele organisatie waarin organisatieprocessen en -omvang meegroeien en slinken naar gelang de zingevende activiteiten daar aanleiding voor zijn.

In deze ontwikkeling is de stap naar de situatie dat de continuïteit van een organisatie ondergeschikt wordt gemaakt aan de intrinsieke zingeving van de organisatieactiviteit ineens een stuk minder groot. Ten slotte is de stap van het ontbinden van de organisatie naar het oprichten van een nieuwe organisatie in een andere coalitie een stuk kleiner dan voorheen.

Dit alles heeft consequenties voor de positie van medewerkers. Wellicht dat HNW aanzet tot een grotere gelijkheid en ook grotere zelfstandigheid van medewerkers, waarbij arbeidscontracten plaatsmaken voor samenwerkingsovereenkomsten.

Zeker als medewerkers eerder medeondernemers zijn en zelf investeren in een organisatie, is een dergelijke manier van werken niet ondenkbaar. Het medeondernemerschap zal enerzijds zingeving in organisaties naderbij brengen, anderzijds zullen velen zich laten verleiden om afgeleide doelen als winst, groei en/of continuïteit als hoogste waarde na te streven.

Als de paradox van de menselijke vrijheid opgaat dan zal vasthouden aan intrinsieke zingeving (en dit niet ondergeschikt maken aan andere doelstellingen) de beste waarborg zijn voor continuïteit van de organisatie.

7.5 Sturen op resultaat

In wat geschreven en gezegd wordt over Het Nieuwe Werken wordt gesuggereerd dat 'sturen op resultaat' (in plaats van op het proces) grotere vrijheid en verantwoordelijkheid voor werknemers met zich meebrengt.

Als ik dit gegeven bekijk vanuit de overtuiging dat mensen alleen in handelen gebruik maken van hun menselijke vrijheid dan moet ik constateren dat sturen op resultaat net zo min vrijheid en verantwoordelijkheid op kan leveren als 'sturen op het proces'. Dit omdat het resultaat waarop bedoeld wordt altijd een afgeleid doel inhoudt waardoor mensen blind worden voor de achterliggende zingevende activiteit van hun organisatie.

De conclusie die hieruit volgt is dat, wil handelen de ruimte krijgen, 'helemaal niet gestuurd' zou moeten worden. Ervan uitgaande dat een leider onmisbaar is, zou zijn of haar rol moeten zijn om mensen vertrouwen en vrijheid te geven en hun handelen alleen te toetsen aan zingeving met betrekking tot de zingevende activiteit van de organisatie. Daarnaast kan een leider reflexie en intersubjectiviteit stimuleren en faciliteren. Hierover meer onder 7.6.

Het is niet reëel om te veronderstellen dat dit in grote organisaties zal gebeuren. Zeker het ombuigen van deze benadering vanuit een bureaucratie of lerende organisatie is welhaast ondenkbaar. Een dergelijke benadering kan alleen worden verwacht als een organisatie daarmee is opgegroeid. En als de omvang en vorm van samenwerken zich gevormd hebben naar de uitgangspunten van handelen in organisaties (zoals bij Cirque du Soleil vanwege de bijzondere cultuur enigzins is gebeurd). Wellicht betekent dit, zoals gezegd, dat organisaties heel klein blijven, of slechts kort bestaan, voordat zij weer in een andere coalitie overgaan. Hierover verderop meer.

7.6 Plaats- en tijd onafhankelijk werken

In hoofdstuk 1 werd duidelijk dat het fysieke contact tussen collega's in HNW verslechtert door tijd- en plaatsafhankelijk werken. Het informele contact tussen collega's, dat in traditionele structuren zorgt voor intersubjectief handelen (waar vaak creativiteit uit voortkomt) lijkt in HNW te worden gereduceerd. Vrijwel allevoorheen fysieke contacten (vergaderen, werkoverleg, evaluatie, presentatie) kunnen nu via digitaal contact worden afgedaan,

Een van de aanbevelingen van Mark Leenaerts (in 1.5) is dat leiders moeten 'sturen op onderlinge relaties'. Ik meen dat medewerkers in HNW vooral ook zelf bewust met het creëren van gelegenheid voor reflexie en intersubjectiviteit om moeten gaan. Dit gezien hun grotere verantwoordelijkheid en gezien het feit dat eigen actie de zingeving waar het uiteindelijk in de organisatie om begonnen is eerder naderbij brengt.

Zowel door leiders als door medewerkers zullen bewust situaties van reflexie en intersubjectiviteit tussen collega's en met stakeholders moeten worden gecreëerd. Overigens is elkaar zien in werkoverleg op zich voor intersubjectiviteit en reflexie niet voldoende. Als in werkoverleg louter oplossingsgericht gesproken wordt aan de hand van de (van de intrinsieke zingeving) afgeleide doelen van het eigen werk kunnen mensen niet tot handelen komen. Wanneer mensen in reflexie en intersubjectiviteit met zingeving bezig willen zijn, zijn daar vormen voor nodig waarmee oplossingsgericht denken opgeschort wordt en gesproken wordt in 'de vrije ruimte'. Zie het boek *'De Vrije Ruimte'*¹³ van Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert. Hierin worden vormen van het socratisch gesprek, de socratische dialoog, dilemma gesprek en andere vormen uit de vrije kunsten besproken.

¹³ Kessels, J., Boers, E., Mostert, P. (2002). *Vrije Ruimte, filosoferen in organisaties*. Boom, Amsterdam.

Het is wellicht contra intuïtief om handelen te moeten 'ensceneren'. Handelen zoals door Arendt bedoeld is juist datgene wat zich afspeelt zonder regie, zonder vooropgezet doel; iets waarbij pas terugkijkend gezien wordt dat 'geschiedenis is gemaakt'; zo ook in organisaties, zou je zeggen. Hier wil ik nogmaals wijzen op Arendt's vergelijking van handelen met 'the invisible hand' van Adam Smith (zie 5.1). We moeten ervan uitgaan dat de 'invisible hand' nog altijd werkzaam is. Maar in deze scriptie wordt duidelijk dat de ruimte voor handelen in organisaties klein is en steeds kleiner lijkt te worden.

Daarom is het mijns inziens geen overbodige luxe om reflexie en intersubjectiviteit in organisaties te faciliteren door aanmoediging hiertoe vanuit de leiders en door het materieel faciliteren ervan.

Ik meen dat de paradox van menselijke vrijheid zich juist in Het Nieuwe Werken nog verder manifesteert. Enerzijds bestaat het gevaar dat de ruimte voor handelen helemaal verdwijnt omdat zicht op het substantiële doel nog moeilijker wordt en mensen elkaar nauwelijks nog fysiek ontmoeten. Anderzijds kan HNW faciliteren bij het vrij maken van mensen om zich naar de zingevende activiteit van hun organisatie te wenden. Om dit dan ook te doen is het bewust opzoeken van reflexie en intersubjectiviteit nodig.

7.7 Het Nieuwe Werken, gevaar en belofte

Hierboven is gebleken dat HNW tegelijkertijd een groot gevaar en een belofte in zich houdt. Gebleken is dat de ruimte voor handelen in grote organisaties met traditionele structuren heel klein zo niet afwezig is. Ook HNW lijkt hieraan niet veel te kunnen veranderen en heeft zelfs het gevaar in zich de menselijke factor in grote organisaties verder terug te dringen.

Ook voor kleine, nieuw opgerichte, zingevingsgerichte organisaties waarin de ruimte voor handelen wellicht op termijn kan worden vastgehouden, biedt HNW zowel een gevaar als een belofte. Hier zal bewust mee moeten worden omgegaan.

Onder bepaalde condities kan HNW de ruimte voor handelen in organisaties vergroten. En naarmate de automatisering voortschrijdt kunnen steeds meer mensen wellicht 'vrijgesteld' kunnen worden om te handelen, omdat hun werk overgenomen wordt door de technologie.

Het ligt voor de hand dat mensen eerder ruimte voor handelen maken in kleine samenwerkingsverbanden waarvan de leden in achtergrond en talenten vrij gelijkwaardig zijn. Wellicht dat de mogelijkheden die HNW biedt het ontstaan van dergelijke op zingeving gerichte organisaties zal stimuleren.

Voor het autonome systeem dat uitgangspunt van deze scriptie is betekent dit dat de menselijke factor vooralsnog mondjesmaat de ruimte kan krijgen om het systeem te doorbreken. Op basis van het bovenstaande lijkt dit alleen op grote schaal te kunnen gebeuren als het aantal initiatieven van mensen om te ondernemen vanuit zingeving blijft groeien. In grote organisaties kan misschien ruimte voor handelen zijn als de organisaties zich op termijn organiseren in kleine samenwerkingsunits (wellicht gefaciliteerd door HNW) rondom een zingevende activiteit.

Samenvatting en conclusies

De paradox van het menselijk bestaan:

"Juist als je niet gericht bent op overleven, worden de condities gecreëerd om te overleven"

Toonaangevende managementtheorieën sinds de 80-er jaren van de vorige eeuw brengen menselijke eigenschappen als intersubjectiviteit, creativiteit, afhankelijkheid en irrationaliteit naar voren als cruciale factoren in toekomstige slagkracht van organisaties. Dit terwijl het westerse model voor organisaties juist gebaseerd is op een heel ander menselijke ideaal, te weten de maakbare mens. Dit ideaal heeft geleid tot instrumenteel-technisch gestuurde organisaties, waarbinnen de mens bovenal productiefactor is.

Inmiddels is zichtbaar dat ons instrumenteel-technisch gestuurde systeem zich in bepaalde opzichten tegen ons keert. We zitten in een keten van vaak overvloedige productie, opgejaagd door de als maar hogere eisen die we aan het dagelijks leven stellen. In die eisen streven we geluk na, maar de werkdruk die het systeem oplevert doorkruist dit geluk. Het lijkt een autonoom systeem dat moeilijk halt toe te roepen is. Daarbij ontstaat nu zicht op de schade die dit systeem aan de planeet kan brengen.

Managementtheorieën beogen ruimte te creëren voor de menselijke factor via verandering van houding en gedrag en verandering van organisatie structuren (empowerment, dienend leiderschap, mindfulness, de lerende organisatie). Deze benaderingen stellen echter niet het instrumenteel – technische systeem van organisaties ter discussie, waarbinnen mensen onontkoombaar productiefactor zijn en blijven. Dit houdt in dat managementtheorieën mogelijk niet op vruchtbare grond zijn geënt, zolang zij het systeem niet aanvechten.

Midden vorige eeuw leverde filosoof Hannah Arendt al kritiek op ons ideaal van productie. In *The Human Condition* sprak zij haar vrees uit dat de onvoorspelbare, oncontroleerbare, intersubjectieve en afhankelijke kant van de mens (Arendt noemt dat 'handelen') waarin ieder mens uniek is en waarin we als mens onthullen 'wie we zijn' dreigt te verdwijnen als gevolg van het ideaal van productie (Arendt noemt productie 'maken'). Handelen is bij Arendt direct gekoppeld aan zingeving van het menselijk bestaan. De neiging in de moderne maatschappij om zingeving te zoeken in produceren heeft tot gevolg dat werkelijke zingeving (in handelen) achterwege wordt gelaten, aldus Arendt. Productie is echter een conditie van leven en daar toont zich de paradox van het menselijk bestaan.

Ik deze scriptie heb ik de onvoorspelbare, oncontroleerbare, intersubjectieve en afhankelijke kant van de mens 'de menselijke factor' genoemd.

Mijn begrip 'de menselijke factor' en Arendt's begrip 'handelen' zijn uitwisselbaar. In deze scriptie heb ik onderzocht of en hoe een mogelijkheid bestaat om in organisaties ruimte te maken voor 'handelen' zoals Hannah Arendt dat heeft bedoeld. De hypothese die ten grondslag lag aan dit onderzoek is dat de menselijke factor, indien hij de ruimte krijgt, het hierboven beschreven autonome systeem lijkt te kunnen doorbreken.

Ik stel hiertoe de vraag:

"Moet en kan de menselijke factor de ruimte krijgen in organisaties?
En in Het Nieuwe Werken?"

Hier worden drie vragen gesteld.

De eerste vraag, 'moet de menselijke factor de ruimte krijgen in organisaties?' is al beantwoord met 'ja' door als uitgangspunt de hierboven beargumenteerde hypothese van de scriptie te nemen.

De tweede vraag 'kan de menselijke factor de ruimte krijgen in organisaties?' heb ik onderzocht door voor de menselijke factor Arendt's begrip handelen te nemen. Een probleem bij het beschouwen van Arendt's begrip handelen in het kader van organisaties is, dat Arendt een volstrekte scheiding tussen de sferen van handelen en maken (produceren) lijkt te hanteren. Handelen binnen de

sfeer van maken (organisaties) zou dan onmogelijk zijn waarmee mijn onderzoeksvraag moet komen te vervallen.

Echter, deels gebruikmakend van de interpretatie van Arendt's begrip handelen door filosoof Han Van Diest in zijn proefschrift *Zinnig Ondernemen*, deels op basis van mijn eigen interpretatie van handelen volgens Hannah Arendt, bleek de mogelijkheid van handelen in organisaties toch zinvol te kunnen worden onderzocht. In navolging van Han van Diest wordt in deze scriptie geconcludeerd dat Arendt's begrip handelen ambivalent is en dat handelen binnen de sfeer van maken aanwezig is. Het verschil tussen mijn interpretatie en die van Van Diest is dat ik meen dat er geen doelen (van buiten de mens) aan te dragen zijn waar mensen zich in handelen op richten, maar dat het doel van handelen alleen de zingeving van de activiteit zelf kan zijn. Handelen uit zich in organisaties in de onvoorspelbaarheid en oncontroleerbaarheid van de menselijke factor, in het samengaan van denken en doen van medewerkers, in het onthullen van eigenheid, in intersubjectiviteit en reflexie en in een nieuw begin maken. Voorts zijn menselijke eigenschappen die het handelen in organisaties mogelijk maken het nakomen van beloften, het accepteren van fouten van jezelf en anderen en de moed hebben om vast te houden aan zingeving. De menselijke factor kan alleen werkelijk de ruimte krijgen en zijn vruchten afwerpen als deze elementen voor zoveel mogelijk medewerkers en op cruciale momenten de voorrang krijgen op afgeleide doelstellingen als winst, groei en continuïteit.

Het antwoord op deze tweede vraag werd daarmee uiteindelijk 'nee, tenzij'.

Achter dit 'tenzij' zijn verschillende condities verborgen. Ik noem ze hieronder. Voor handelen is geen ruimte in organisaties, tenzij:

- a. De menselijke component intrinsiek onderdeel vormt van het product van een organisatie
- b. Iedere medewerker een eigen zingeving kan ontleen aan de zingevende activiteit van de onderneming
- c. Veel van de medewerkers vanuit eigenheid rechtstreeks verschil kunnen maken met betrekking tot de zingevende activiteit van de onderneming
- d. Bewust ruimte wordt gemaakt voor reflexiviteit en intersubjectiviteit, zowel door medewerkers als door leiders
- e. Op cruciale momenten handelen ten behoeve van de zingevende activiteit van de organisatie voorrang krijgt op (afgeleide) doelen als winst, groei en/of continuïteit

Wanneer handelen op deze manier de voorrang krijgt boven het streven naar winst en groei, zal handelen de groei afremmen. De vraag rijst nu in hoeverre is dit een realistisch scenario is gezien het feit dat mensen in eigen levensonderhoud moeten voorzien door het voortbestaan van organisaties?

In deze scriptie is geconcludeerd dat voor handelen in de meeste traditionele organisaties geen ruimte zal worden gemaakt, aangezien daarin structuren, processen en de eis van continuïteit van de organisatie altijd voorrang hebben op de menselijke factor, ook al wordt deze factor als belangrijkste wapen in de concurrentiestrijd van organisaties beschouwd. In organisaties waarin sprake is van hiërarchie, voorgeschreven regels en processen en een daaruit voortvloeiende scheiding van denken en doen, lijkt ruimte voor handelen zelfs logisch gezien onmogelijk.

Trouw blijven aan zingeving lijkt eerder te realiseren in kleinere organisaties van mensen met vergelijkbare vormen van zingeving en achtergrond.

Geconstateerd moet worden dat de 'overlevingskans van handelen' in organisaties groter is wanneer organisaties klein blijven, of slechts kort bestaan, voordat zij weer in een andere coalitie overgaan. Het lijkt een terugkeer naar waar we vandaan gekomen zijn: handwerk, maatwerk, mensenwerk, maar dan wel in een nieuwe context waarin communicatie en productie technieken en technologieën voor een betere afstemming tussen zingeving enerzijds en behoeften anderszijds kunnen zorgen. Tendensen in deze richting zijn al sinds jaren zichtbaar in de maatschappij. De 'slow' beweging is zo'n voorbeeld van vertraging en schaalverkleining. En 'tailormade' is in allerlei branches een nieuwe norm, zelfs in branches waar dat nooit gebruikelijk was (printing on demand, een tailor made reis).

Er zijn een aantal argumenten die handelen in organisaties realistischer maken, te weten:

- a. Zingeving moet het eerste streven zijn van een organisatie, maar rentabiliteit hoeft niet uit het oog te worden verloren. Uitgaande van menselijke pluriformiteit kan verwacht worden dat een organisatie die puur vanuit eigen zingeving werkt, vaak diensten en producten aflevert waar mensen buiten de organisatie bereid zijn (goed) voor te betalen.
- b. Met behulp van moderne technologieën die communicatie tussen aanbieders en vragers optimaal maken (social media) én tailor made productie faciliteren zijn klanten voor specifieke diensten en producten steeds beter te vinden, zonder dat er 'waste' ontstaat.
- c. Wanneer een groot deel van de werknemers opereert vanuit eigen zingeving ontstaat een enorme motivatie en positieve energie die bijdraagt aan de slagkracht van een organisatie.
- d. Intrinsieke zingeving is vaak voor de oprichting van een organisatie onmisbaar. Veel organisaties gaan echter al snel na oprichting over op een streven naar groei. Ondernemen vanuit zingeving blijft binnen handbereik wanneer op cruciale momenten het streven naar groei en winst opgeschort wordt ten behoeve van zingeving. Dit hoeft de rentabiliteit van een organisatie op termijn niet te schaden; wel is de onzekerheid tussentijds groter.
- e. Kostenbewaking kan van kracht blijven en interactie (reflexie, intersubjectiviteit) met stakeholders die het bestaanrecht ondersteunen wordt versterkt.

Er zijn steeds meer voorbeelden van organisaties die zingeving voorop stellen. Ik noem er enkele in deze scriptie. En er zijn voorbeelden van grotere organisaties, ik bespreek Cirque du Soleil als voorbeeld, die in zekere mate trouw kunnen blijven aan de oorspronkelijke zingevende activiteit van de organisatie. Organisatie vanuit zingeving is overigens iets anders dan organisatie met ideëel oogmerk. Ook in deze laatste treedt namelijk het autonome systeem in werking zodra het ideële doel of continuïteit van de organisatie een belangrijker streven wordt dan de zingeving van waaruit de organisatie is opgericht. Zo zijn veel NGO's gebureaucratiseerd.

Mijn derde vraag in deze scriptie heeft te maken met Het Nieuwe Werken. Gezien de (deels nog ongekende) mogelijkheden die Het Nieuwe Werken biedt voor het organiseren van ondernemen, heb ik ook onderzocht in hoeverre Het Nieuwe Werken kan faciliteren bij ruimte maken voor handelen in organisaties.

Het Nieuwe Werken is een manier van organiseren van werk, die zich als gevolg van technologische ontwikkelingen in de maatschappij aandient. Centraal in Het Nieuwe Werken staat kenniswerk en het gegeven van 'tijd- en plaats onafhankelijkheid' van werken'.

Ten aanzien van de menselijke factor lijkt Het Nieuwe Werken zowel een gevaar als een belofte in te houden. Gezien is dat voor handelen in organisaties het verschil moet worden gemaakt door de menselijke factor, zowel in de dagelijkse organisatiepraktijk, als als component van het product zelf van de organisatie.

Een eerste probleem met HNW is dat ter discussie staat of kenniswerk een zingevende activiteit is. Kennis in zichzelf is niet substantieel, maar refereert aan iets anders, substantieels. Een tweede probleem is dat tijd- en plaats onafhankelijk werken de tijd dat mensen elkaar informeel ontmoeten doet afnemen, zo niet verdwijnen, waardoor ook de informele reflexie en intersubjectiviteit die in traditionele structuren nog wel aanwezig is, gevaar loopt te verdwijnen.

De belofte die HNW ten aanzien van zingeving in zich heeft is tweeledig. Waar nu veel mensen zich bezighouden met kenniswerk, kan voortschrijdende automatisering op termijn wellicht ten gevolge hebben dat steeds meer mensen 'vrijgesteld' worden om zingevend bezig te zijn, omdat hun werk overgenomen wordt door de technologie. Daarnaast kunnen de technologische mogelijkheden die HNW biedt de initiatieven tot het oprichten van organisaties vanuit zingeving stimuleren en faciliteren. Verder is de stap naar ontbinden van organisaties en doorgaan in andere coalities dankzij HNW kleiner, zodat zingeving gemakkelijker de voorrang kan krijgen op continuïteit van organisaties.

Ook voor kleine, nieuw opgerichte, zingevingsgerichte organisaties biedt HNW echter zowel een gevaar als een belofte. Reflexie en intersubjectiviteit zullen in plaats- en tijdonafhankelijk werken blijvend bewust moeten worden ingezet. Ik die in de scriptie een suggestie hoe dat kan plaatsvinden met behulp van 'de vrije ruimte'.

Dit alles betekent dat de menselijke factor, hoewel zijn belang in de hoogste regionen van organisaties

wereldwijd wordt erkend, voorsnog onvoldoende de ruimte krijgt om het systeem waarin we gevangen zitten te doorbreken. Tenzij er op grote schaal bewustwording ontstaat op het belang van handelen. Wellicht zijn op termijn dan ook grote meer traditionele organisaties bereid hun structuren te heroverwegen en de mogelijkheid van opdeling in kleine units georganiseerd naar zingeving te overwegen.

Ik wil de noodzaak om te overleven niet negeren, maar meen dat vasthouden aan zingeving in veel gevallen ook tot overleven zal leiden. Mijns inziens spelen pluriformiteit en eigenheid hier een rol. Ik wil het vertrouwen uitspreken dat wanneer ieder mens werkelijk van zijn eigenheid en hoogst persoonlijke zingeving uitgaat, er vanzelf -gegeven de menselijke pluriformiteit- een aanbod ontstaat dat voor anderen aantrekkelijk is en waar mensen voor willen betalen. Daarnaast zal in de praktijk van organisaties de spanning die er is tussen zingeving en overlevingsdrang de ene keer ten gunste van het eerste en de andere keer van het tweede uitpakken. Mijn mening is echter, dat een groeiend bewustzijn voor de kracht, de onmisbaarheid en de mogelijkheden van zingeving wenselijk is, willen we werkelijk gebruik maken van de menselijke potentie (om ons autonoom systeem te doorbreken).

De intrinsieke zin van deze scriptie is voor mij het schrijven ervan, maar ik hoop dat mijn visie bij zal dragen aan een groeiend besef van de offers die nodig zijn om de menselijke factor de ruimte in organisaties te bieden.

Verder hoop ik dat deze scriptie bij zal bijdragen aan een groei van het vertrouwen in de menselijke pluraliteit, in ieders vermogen om intrinsiek betekenis te kunnen geven en dit ook te doen.

Literatuurlijst

(CT) Taylor, C (1992). *Bronnen van het Zelf*. Rotterdam: Lemniscaat.

Descartes, R. (2002). *Over de Methode*. Amsterdam: Boom.

Giddens, A. (1994). *Beyond Left and Right*. Cambridge: Polity Press.

(EB) Van den Berg, E.N. (2010). *Het Nieuwe Werken: Het einde voor of het einde van je privéleven?* Universiteit van Utrecht: Master Organisatie, Verandering en Management.

(EE) Eizema, E. (2010). *De invloed van thuiswerken op de werk-privébalans. Autonomie en het contact met kantoor*. Universiteit van Utrecht: Master Arbeids- & Organisationspsychologie.

(HC) Arendt, H. (1958). *The Human Condition, 2nd edition*. Chicago: University of Chicago Press.

Kessels, J., Boers, E., Mostert, P. (2002). *Vrije Ruimte, filosofen in organisaties*. Amsterdam: Boom.

Keuning, D. en Eppink, D.J. (1993: 5). *Management en Organisatie, theorie en toepassing*. Leiden: Stefert Kroese.

Leenaerts, M. (2011) Een analyse van het effect van plaats- en tijdonafhankelijk werken op teamwork. <http://hetnieuwewerkenblog.nl/auteurs/mark-leennaerts/>. Geraadpleegd op 14 juni.

(LM) Drucker, P. F. (1957). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper&Row Publishers.

(VD) Diest, H.van (1997). *Zinnig Ondernemen*. Assen: Van Gorcum.

(VDD) Van Diest, H. en Dankbaar, B. (2007). Managing Freely Acting people: Hannah Arendt's Theory of Action and Modern Management and Organisation Theory. *Philosophy of Management*, Volume 6, number 2.