

## 4 Sociale verantwoordelijkheid en employability: complementaire of contradictorische begrippen?

*Danny Wildemeersch en Theo Jansen*

*Zijn sociale verantwoordelijkheid en employability als twee mogelijke invullingen van het begrip levenslang leren wel verenigbare doelstellingen? Mogelijk leiden ideeën over het ondernemende zelf juist tot een versterkte individualisering, waardoor de sociale samenhang tussen werk- en leefverbanden minder wordt. Behalve de instrumentele logica die in het employability-denken besloten ligt, is ook de ondersteuning van een sociale verantwoordelijkheidslogica noodzakelijk.*

Employability is een onmiskenbare nieuwe trend in arbeidsorganisaties, maar heeft ook indringende gevolgen daarbuiten. Het fenomeen maakt deel uit van een fundamentele verschuiving in de managementfilosofie die zich momenteel voltrekt, met name door de opkomst van de 'ondernemende cultuur'. In een ondernemende cultuur worden werknemers niet voorgesteld als sociale wezens, maar als individuen die zelfontplooiing nastreven via hun werk. Ondernemende organisaties doen mensen geloven dat hun activiteiten in hoge mate significant zijn, niet alleen voor het succes van de onderneming waarvoor ze werken, maar ook voor de onderneming van hun persoonlijk leven. De individuele werknemer wordt dus tegelijkertijd voorgesteld als een ondernemer van het Zelf. Door het ontwikkelen van ondernemende kwaliteiten actualiseren werknemers sluimerende potenties van autonomie, initiatief, zelfverantwoordelijkheid en verantwoording. Werkers worden in het discours van de ondernemende organisatiecultuur voorgesteld als autonome, kiezende individuen die voortgestuwd worden door het verlangen om de waarde van hun eigen existentie op te voeren. Zo wordt ook gesuggereerd dat de ontwikkeling tot een betere werknemer samenvalt met diens ontwikkeling tot een meer deugdzaam persoon.

In kringen van opleiding, training en vorming wordt deze ontwikkeling op veel plaatsen gunstig onthaald. Een oude wensdroom lijkt stilaan vervuld. Het discours van het ondernemende Zelf lijkt aan te sluiten bij het discours van het geëmancipeerde Zelf dat in die kringen vanaf de



## Een leven lang leren?

jaren zestig en zeventig werd ontwikkeld. Emancipatie en autonomie vallen samen. Als educatie zo wordt ingericht dat het de autonomie bevordert, dan levert het een positieve bijdrage aan individuele en maatschappelijke ontwikkeling. Bovendien creëert de competentie om autonoom te functioneren op de arbeidsplaats ook de competentie om autonoom te functioneren in het maatschappelijk leven, en het eigen leven meer zelfgestuurd in handen te nemen.

Niettegenstaande deze optimistische geluiden zijn er heel wat bezwaren te formuleren bij het discours en de praktijken van zelfsturing. De 'employable' werknemer is niet vanzelf een meer deugdzame persoon, integendeel. Zo bestaat het risico dat arbeidsorganisaties en sociale verbanden in de civiele maatschappij hun bindende kracht verliezen omdat mensen vooral leren met hun eigen, individuele project bezig te zijn. Solidariteit, betrokkenheid en loyaliteit als belangrijke deugden van eerdere tijdperken dreigen af te brokkelen. Ook is er sprake van een instrumentele manipulatie van het moreel ideaal van authenticiteit en autonomie. De ondernemende werknemer wordt vooral opgevat als een calculerende Zelf, die arbeid en kansen bekijkt vanuit het perspectief hoe de persoonlijke condities en de marktwaarde kunnen worden verbeterd. Bovendien wordt geargumenteed dat de ondernemende cultuur stilaan alle levensdomeinen begint te doordringen. Ze heeft zich ontwikkeld tot het exemplarisch model van bijna alle maatschappelijke domeinen en ze beïnvloedt diepgaand zowel het publieke als het privé-domein: politiek, educatie, welzijn, gezondheid, et cetera. Hierdoor worden de onvermijdelijke, en soms noodzakelijke verschillen tussen deze domeinen afgevlakt. Het reduceert de variëteit en complexiteit van menselijke vermogens en produceert een eendimensionaal beeld van de mens als een rusteloze zoeker naar betere kansen op de maximale (re)productie van het eigen menselijk kapitaal.

Wij pleiten ervoor dat educatie, naast de onvermijdelijke instrumentele logica, opnieuw méér aandacht besteedt aan de logica van de sociale verantwoording. Deze logica volgt andere intuïties en spreekt andere menselijke vermogens aan dan de vermogens om op efficiënte en effectieve wijze het eigen arbeids- en levensproject vorm te geven. Het onderscheid dat Martin Buber maakt tussen 'Ich-Es'-relaties en 'Ich-Du'-relaties kan hierbij inspirerend zijn en ertoe bijdragen dat het discours van de zelfontplooiing wordt aangevuld met elementen uit het verantwoordingsdiscours zoals solidariteit, duurzaamheid en reflexieve verantwoordelijkheid.

### 4.1 De belofte van employability

Employability betekent volgens Van Dale de flexibele inzetbaarheid van werknemers, en is volgens diezelfde bron een samentrekking van *employee* en *adaptability*. In de literatuur over human resources development wordt het wat minder vanuit het standpunt van de werkgever bekeken. Employability wordt daar vanuit het perspectief van het subject gedefinieerd als het "vermogen, de eigenschap om een baan te verkrijgen en te behouden" (Blom et al., 1999, p. 99). Hoe men het ook bekijkt, van werknemers wordt heden ten dage in toenemende mate verwacht dat ze zelfstandig hun baan of hun professionele loopbaan vormgeven en veiligstellen, en dat ze zich daarbij niet al te afhankelijk gedragen ten opzichte van arbeidsorganisaties, werkgevers, de overheid, et cetera. De tijden van de standaardbiografie lijken voorbij. Tegenwoordig wordt van mensen verwacht dat ze zelf hun kansen op de arbeidsmarkt gaaf houden. Daarom moeten ze kwalitatief en kwantitatief inzetbaar, functioneel en geografisch mobiel, en opleidings- en veranderingsbereid zijn (Bolweg & Van Beckhoven, 1995). Deze karakteristieken vormen de kern van employability.

Deze ontwikkeling wordt door veel observatoren in verband gebracht met ruimere maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in arbeidsorganisaties, zoals de risicomaatschappij, neofordistische arbeidsverhoudingen, flexibilisering, globalisering, flexibele accumulatie, et cetera. In samenhang hiermee worden dan ook niet alleen de positieve kansen die employability inhoudt ter sprake gebracht, maar is er ook aandacht voor de risico's. Aan de risicokant ziet Meijers (1996) onder meer de uitholling van vakmanschap, de teloorgang van loyaliteit van werknemers ten aanzien van de arbeidsorganisatie, en een toenemende sociale ontworteling door de flexibele arbeidsomstandigheden. Aan de andere kant staan volgens diezelfde auteur de mogelijkheden voor werknemers om nieuwe vormen van vakmanschap te ontwikkelen, om zicht te krijgen op het groter geheel waarin hun arbeidsactiviteiten een plaats hebben, om nieuwe competenties te verwerven en om op een creatieve wijze bezig te zijn.

Employability lijkt dus beloftes en kansen in te houden die vooral die mensen aanspreken die behoefte hebben aan autonomie en zelfsturing. Volgens verschillende waarnemers wordt onder de werkende bevolking die behoefte steeds groter. Auteurs zoals Lash en Urry (1994), Harvey (1989) observeren belangrijke veranderingen in de economische verhoudingen in het algemeen, en in de verhoudingen binnen

## Een leven lang leren?

arbeidsorganisaties in het bijzonder. Zo is er de paradoxale ontwikkeling dat grote corporaties steeds machtiger worden op mondiaal vlak, maar dat dit gepaard gaat met een toenemende deconcentratie van de beslissingsstructuur. Sennet (1998) heeft het over de paradox van de decentralisering van de controle en de gelijktijdige concentratie van de macht. Dit brengt met zich mee dat binnen arbeidsorganisaties de sociale stratificatie grondig aan het veranderen is. Er is een voortdurende groei van de categorie van managers – vooral van het middle-management – en dus van mensen die, zowel binnen als buiten de organisatie, hun eigen individuele en politieke agenda's articuleren. Hierin verschillen ze nogal sterk van de klassieke arbeidersklasse (de blue collar werkers) die zich vooral oriënteert op de collectieve belangen van de eigen groep of klasse, en in samenhang hiermee een nogal conformistisch cultureel patroon ontwikkelt. Deze ontwikkelingen gaan ook gepaard met de relatieve of absolute terugloop van de traditionele arbeidersklasse en de mechanismen van belangenbehartiging die ermee samenhangen. Sociaal-democratische vormen van onderhandeling en beleidsvorming, waarbij geprobeerd werd de belangen van de arbeidersgroep(en) veilig te stellen ten overstaan van de belangen van de vrije markt, moeten steeds meer wijken voor een neoliberale politiek die vooral gericht is op het scheppen van kansen voor optimale winstmaximalisatie.

De opkomst van een nieuwe middenklasse, met haar veel grotere behoefte aan autonomie en zelfsturing, verklaart ten dele de aantrekkingskracht van een fenomeen als employability. Leden van de middenklasse leren vooral op zichzelf te vertrouwen waar het hun eigen loopbaanplanning betreft. Autonomie en zelfsturing zijn binnen deze sociale categorie belangrijke opvoedingsidealen. Door het toenemende belang van zelfsturing, zowel subjectief op het niveau van de burger als objectief op het niveau van arbeidsorganisaties en van de economie als geheel, wordt de eis van employability steeds meer als normaal ervaren. Om die reden krijgt employability in toenemende mate ook een morele connotatie. Wie zichzelf stuurt is een deugdzaam burger. Wie zich afhankelijk opstelt, van de staat, van de werkgever, van de collectieve belangengroepering dreigt meer en meer als een 'loser' over te komen. Het lijkt erop alsof een bepaald soort humanistisch discours dat in de jaren zestig en zeventig opgang maakte en dat in andragogische kringen zo populair was, momenteel gemeengoed is geworden. Emancipatie, autonomie en zelfsturing waren belangrijke doelen die werden nagestreefd in het kader van de vernieuwing van educatieve en welzijnspraktijken. Nu lijken deze oude dromen waargemaakt.

Maar staan we niet voor nieuwe uitdagingen? Heeft deze zelfsturing geen keerzijde? Moeten in dat verband geen kritische vragen worden gesteld over de nieuwe contexten waarin vertogen inzake zelfsturing, autonomie en emancipatie vandaag de dag een plaats krijgen?

### **4.2 Het vertoog van zelfsturing: van een sociaal-democratische naar een neoliberale context**

De vertogen over zelfsturing en emancipatie dekken vandaag de dag niet meer dezelfde lading als twintig jaar geleden. De woorden lijken inderdaad nog dezelfde. De context waarin ze functioneren en richting geven aan het handelen is echter grondig gewijzigd. Exemplarisch voor deze veranderingen is de veranderde invulling die vandaag de dag wordt gegeven aan het begrip levenslang leren in vergelijking met twintig jaar geleden. Toen had men het trouwens overwegend over permanente educatie. De vergelijking van de opvattingen over permanente educatie in de jaren zeventig met de dominante opvattingen over levenslang leren in de jaren negentig laat een verschuiving zien van een herverdelingsdiscours naar een liberaal discours. Een herverdelingsdiscours sluit aan bij de opvatting dat er vooral gelijke kansen moeten worden gecreëerd en dat mensen die door omstandigheden achterop dreigen te raken, extra mogelijkheden moeten krijgen. Een liberaal discours sluit aan bij de analyse dat de samenleving vooral competitieve kansen moet creëren opdat de beste krachten zich op allerlei niveaus maximaal kunnen ontplooiën. In figuur 1 worden de verschuivingen van een herverdelingsmodel naar een liberaal model samengevat.

Het is duidelijk dat in de jongste decennia het geloof in de sturingscapaciteit van de staat serieuze klappen heeft gekregen. Het geloof dat de overheid een rechtvaardige herverdeling van middelen, kansen en welvaart moet creëren staat onder druk. In het liberale discours verschuift de aandacht naar het particulier initiatief. De rol van de markt wordt steeds meer beklemtoond, ook inzake het organiseren van het educatieve aanbod. De nieuwe machthebbers in de Europese politiek schuiven steeds meer de notie van de 'actieve welvaartsstaat' op de voorgrond. Ze willen af van de verzorgingsstaat die volgens hen – hoe verdienstelijk ook in het verleden – steeds meer leidt tot afhankelijkheid van de burgers, gebrek aan flexibiliteit, creativiteit, competitiviteit, et cetera. De overheid moet méér ruimte creëren voor de burgers om in allerlei levensdomeinen (arbeid, civiele maatschappij) een actieve rol te spelen. In samenhang hiermee moeten de bureau-

## Een leven lang leren?

HERVERDELINGSMODEL	NEOLIBERAAL MODEL
Sturende rol van de staat	Minimale rol van de staat
Overheidsverantwoordelijkheid	Markten en quasi-markten
Verzorgingsstaat	Actieve welvaartsstaat
Reguleren	Dereguleren
De staat als opvoeder	De lerende samenleving
Educatie/Educator	Leren/lerende
Leren via voorzieningen	Leren als individuele functie
Aanbod ontwikkelen	Vraag stimuleren
Sociale verantwoordelijkheid	Individuele verantwoordelijkheid
Sociale rechtvaardigheid	Consumenten-/cliëntenbelang
Sociale rechten	Individuele vrijheid
Sociale verandering	Aanpassing aan markt en technologie
Herverdeling bevorderen	Competitie bevorderen

Figuur 1: Verschuiving van een herverdelingsmodel naar een neoliberaal model.

cratische tendensen van de staat in bedwang worden gehouden. Minder regels moeten méér ruimte scheppen voor het particuliere initiatief.

Ook op het educatieve vlak moet de overheid, althans in principe, zich minder sturend opstellen. Er moet ruimte zijn voor processen van zelfsturing, en in samenhang hiermee kan de samenleving ingericht worden als een 'lerende organisatie'. In een dergelijke context neemt leren steeds meer de plaats in van educatie. Educatie wordt geassocieerd met de overdracht van stabiele kennis en vaardigheden, terwijl leren veeleer de uitdrukking is van een zoekproces waarbij de lerende een centrale, zelfsturende rol speelt. Daarom ook moet minder educatief aanbod worden ontwikkeld en zijn er minder traditionele voorzieningen nodig. Leren moet veel meer als een individueel zoekproces en een proces van actieve betekenisconstructie worden opgevat dat via een grote diversiteit aan leerwegen tot stand kan komen. Ook groeit de twijfel of educatie ten dienste kan staan van omvattende projecten van sociale verandering of sociale rechtvaardigheid. Het perspectief verschuift in de richting van individuele verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid, in samenhang met de groeiende behoefte van mensen om autonoom te kunnen functioneren. Dit gaat gepaard met het verlies aan geloof in de maakbaarheid van de samenleving. Educatie heeft op dat vlak geen rol te vervullen. Educatie moet vooral mensen in staat stellen om zich zo goed mogelijk aan te passen aan zich steeds wijzi-

gende omstandigheden, en aan de turbulente, competitieve omgevingen waarin ze moeten (over)leven.

Het discours inzake de zelfsturing van de werknemer, de verantwoordelijkheid voor de eigen carrière en de ermee samenhangende leerprocessen, komt tot stand in een samenleving die steeds meer beïnvloed wordt door neoliberale denkbeelden. Het is van belang om de discussie over de pro's en contra's van employability tegen die achtergrond te projecteren. Hierna onderzoeken we verder welke consequenties deze ontwikkelingen hebben voor de manier waarop individuen betrokken zijn op hun sociale omgeving. We doen dit aan de hand van een nadere beschouwing van het verschijnsel ondernemende cultuur, dat tegenwoordig opgang maakt in arbeidsorganisaties.

### 4.3 Privatisering van morele keuzes

Een concept van arbeidsorganisatie dat momenteel steeds meer aandacht krijgt, is dat van de 'geïndividualiseerde corporatie' (Ghoshal & Bartlett, 1998). In dit concept functioneert de organisatie niet langer als de instantie die vooral verantwoordelijk is voor de tewerkstelling en materiële zekerheid van de werknemers. Ze is eerder gebaseerd op de afspraak dat tegenover de morele verplichting van werknemers om zich volledig en naar beste vermogen te wijden aan de belangen van de organisatie, deze laatste zich garant stelt voor een optimale ondersteuning van hun employability met het oog op hun verdere toekomstmogelijkheden op de arbeidsmarkt. De filosofie hierachter is dat competitieve bedrijfsprestaties op de markt afhankelijk zijn van het initiatief, de creativiteit en de vaardigheden van alle werknemers, en dat bedrijven de morele verantwoordelijkheid dragen ten aanzien van de mogelijkheden van hun werknemers om uit te blinken in wat ze verkiezen te doen.

De auteurs presenteren dit concept als een fundamentele verschuiving in de managementfilosofie. Toch vertoont deze beklemtoning van de opdracht aan de organisatie om de zelfverantwoordelijkheid van de werknemers te bevorderen een opvallende gelijkenis met de karakteristieken van de ondernemende cultuur zoals Du Gay (1996) die beschrijft. In een ondernemende cultuur worden werknemers niet in eerste instantie voorgesteld als sociale wezens, maar als individuen die zelfontplooiing nastreven via hun werk. Ondernemende organisaties doen mensen geloven dat hun activiteiten in hoge mate significant zijn, "niet alleen voor het succes van de onderneming waarvoor ze werken, maar ook voor de onderneming van hun persoonlijk leven"

## Een leven lang leren?

(p. 60, vertaling DW en TJ). In de sfeer van de arbeid kan het individu zijn verlangen naar individualiteit en autonomie uitleven. Daarbij construeert en bevestigt het zijn eigen identiteit. De ondernemende cultuur postuleert dat het succes van een organisatie samenvalt met het streven van de werkers om het beste van zichzelf te maken, en om de cruciale betekenissen en motieven van hun leven te actualiseren door te streven naar excellente prestaties op hun werk.

De deugden die werkers worden verondersteld te ontwikkelen in een ondernemende cultuur zijn kwaliteiten zoals zelforganisatie, de moed om risico's te nemen en een ondernemende spirit. Maar het meest fundamentele is het opnieuw verbeelden van de werknemer als een ondernemer van het Zelf. Door het ontwikkelen van ondernemende kwaliteiten actualiseren werknemers sluimerende competenties tot autonomie, initiatief, zelfverantwoordelijkheid en verantwoording. Daarom is de weg naar bedrijfsprofijt ook de weg naar individuele zelfontplooiing en groei (Du Gay, 1996, p. 63). In het discours en de cultuur van de onderneming wordt de motivatie tot werk niet zozeer beschouwd in termen van 'plicht' of 'noodzaak', maar veel meer van de intrinsieke behoefte om zichzelf te ontwikkelen tot een volwaardig mens. De werker wordt verbeeld als een "autonomous, choosing individual driven by the desire to optimize the worth of his or her own existence" (ib., p. 181). En daarmee wordt gepostuleerd dat de ontwikkeling tot een betere werknemer samenvalt met de ontwikkeling tot een meer waardevol persoon.

De aantrekkingskracht van dit discours voor de werkers, en de reden waarom het op vele plaatsen voor waar wordt aangenomen kan, zoals we hiervoor al vaststelden, ten dele worden verklaard uit de aansluiting op de behoefte aan authenticiteit en autonomie die de hedendaagse cultuur kenmerkt (vgl. Taylor, 1991). Met de groeiende individualisering in de samenleving is de authentieke, zichzelf actualiserende persoon geëvolueerd tot het *morele ideaalbeeld* van de persoonlijkheid. In de ondernemende cultuur wordt het mogelijk om dit ideaal niet te beperken tot de leefwereld, maar het ook te verzoenen met de realiteit van de arbeidswereld. Een ander deel van de aantrekkingskracht die het discours van de ondernemende cultuur uitoefent, ligt in de terminologie van 'empowerment' die eruit spreekt. Het leert werkers om de betekenis van hun activiteiten en initiatieven te bezien in het perspectief van de bijdrage die zij persoonlijk kunnen leveren aan het welzijn en het succes van de organisatie. Daarmee wordt expliciet gepostuleerd dat ieders persoonlijke bijdrage ertoe doet, en wordt competent actorschap tot de kern van iemands identiteit als waardevolle werknemer.



## Sociale verantwoordelijkheid en employability

Maar het discours van de ondernemende cultuur kent ook zijn eigen blinde vlekken en vertekeningen. Enerzijds negeert het de grenzen die de economische rationaliteit van arbeidsorganisaties (moet) stellen aan het ideaal van de arbeid als intrinsiek bevredigend voor de groei en de zelfrealisatie van de persoon. Niet alleen omdat steeds ook instrumentele en materiële motieven een rol spelen, en voor werknemers in de lagere echelons vaak het enige realistische motief zullen blijven. Maar ook omdat ondernemende kwaliteiten worden geïncorporeerd in een bedrijfslogica die inventiviteit, zelfverantwoordelijkheid, excellentie, enzovoorts moet afstemmen op en verzoenen met de instrumentele rationaliteit van kosten en baten, van investering en rendement, van effectiviteit en efficiëntie. De ondernemende werknemer staat daarom niet voor een complete persoon, met een omvangrijk reservoir aan behoeften en vermogens en verbonden met een waaier aan tegenstrijdige mentale horizonten en sociale contexten. Zijn ondernemende kwaliteiten worden slechts in ogenschouw genomen en gewaardeerd voorzover die passen binnen de doelen en de rationaliteit van de organisatiecultuur. Deze reductie dreigt de ondernemende werknemer te isoleren van zijn feitelijke sociale en materiële netwerken, en zijn sociale identiteit en ervaringen te fragmenteren (vgl. Tobias, 1997). Daarom zou het discours van de ondernemende cultuur niet alleen moeten spreken over zelfactualisatie en autonomie, maar ook aandacht moeten schenken aan de decontextualisering en individualisering van werknemerschap die het creëert. Want juist deze laatste aspecten werken in de hand dat voor de ondernemende werknemer het samengaan van organisatiebelang en zelfactualisatie vaak minder eenduidig aan elkaar gekoppeld zijn dan dit discours wil doen geloven. En dat hij zich eerder zal opstellen als een *calculerend Zelf*, dat de ontwikkeling van zijn arbeidscompetenties vooral bekijkt vanuit het perspectief hoe hij daarmee zijn persoonlijke kansen en marktwaarde kan verbeteren (Du Gay, p. 60).

Een andere vertekening in het discours van de ondernemende cultuur is de *ontologische prioriteit* die het aan het karakter van de ondernemer verleent (Du Gay, p. 181). De ondernemende cultuur heeft zich ontwikkeld tot het exemplarisch model voor bijna alle maatschappelijke domeinen en beïnvloedt diepgaand zowel het publieke als het privé-domein: politiek, educatie, welzijn, gezondheid, et cetera. Op al deze domeinen van het maatschappelijk leven wordt het beeld van de zich steeds vernieuwende, risico en avontuur aandurvende, creatieve en zelfverantwoordelijke onderneming – inclusief het daarbij passende mensbeeld van het ondernemende Zelf – tot het ideaalbeeld. Maar een

dergelijk uniformerend regime verliest gemakkelijk de specifieke condities en rationaliteiten uit het oog die eigen zijn aan iedere particuliere context. Bijvoorbeeld de behoefte aan onvoorwaardelijke zorg en affectie in het gezinsleven, de behoefte aan continuïteit in iemands levensloop, de behoefte aan stabiele en duurzame netwerken van vriendschap en gemeenschapsleven (vgl. Hart, 1996); of ook de nood aan een bureaucratisch gefundeerde cultuur in de publieke sector (Du Gay, 1996). De 'kolonisatie' van het maatschappelijk leven door de ondernemende cultuur negeert de noodzakelijke verschillen in rationaliteit tussen deze domeinen. Daarmee worden de variëteit en complexiteit van menselijke vermogens en verlangens gereduceerd tot het eendimensionale ideaal van de rusteloze en vindingrijke zoeker naar betere kansen voor de maximale actualisatie van het eigen menselijk kapitaal.

Deze ontologische prioriteit van het zelfactualiserende ondernemende Zelf gaat gepaard met een individualiserend discours over morele kwesties: *verantwoordelijkheid en verantwoording verwijzen naar de verplichting die personen dragen voor een zo optimaal mogelijke ontplooiing van hun individuele mogelijkheden*. Vertrouwen, loyaliteit, duurzame verantwoordelijkheid en engagement tegenover anderen worden in dit ver- toog hoogstens in de kleine lettertjes ingeschreven. Voorop staan de ontwikkeling van een zelfreferentiële identiteit en de creatie van een persoonlijk geloofssysteem dat het individu in de eerste plaats loyaal doet zijn aan zichzelf (Giddens, 1991, p. 165).

Samenvattend kan worden vastgesteld dat in de neofordistische ondernemende cultuur het streven naar maximale effectiviteit en efficiëntie wordt vormgegeven door de individuele werknemer aan te spreken op diens persoonlijke verantwoordelijkheid. In termen van leren en educatie lijkt daarmee een nieuwe versie van doelrationeel leren, die de privatisering en individualisering van morele keuzes in de hand werkt, bijna onvermijdelijk.

Toch is het de vraag of dit inderdaad een noodzakelijk ontwikkeling is, en of er ook mogelijkheden zijn om het ondernemende Zelf in te schrijven in een ander discours, dat zowel recht doet aan de hang naar autonomie en authenticiteit als aan het maatschappelijk karakter van morele kwesties. Deze vraag wordt in de volgende paragraaf onderzocht.

#### 4.4 Op zoek naar balansen tussen doelrationeel en verantwoordingsleren

Toch hebben we ook vastgesteld dat deze privatiseringstendens niet helemaal vreemd is aan de wensen en verlangens van hedendaagse (potentiële) werknemers in arbeidsorganisaties. Mensen vertonen vandaag de dag een vrij grote drang naar autonomie en zelfbepaling. Daarom zijn praktijken waar ze worden uitgedaagd om gestalte te geven aan hun eigen loopbaan en arbeidsidentiteit in eerste instantie te verzoenen met de hedendaagse behoefte aan individuele emancipatie en ontplooiing. Tezelfdertijd is het niet verwonderlijk dat in arbeidsorganisaties waar individuele excellentie en competitiviteit sterk worden beklemtoond, problemen ontstaan van loyaliteit ten aanzien van de organisatiedoelen. Mensen maken het project van de organisatie ondergeschikt aan hun eigen project.

Eerder signaleerden we reeds dat opvattingen over autonomie en zelfsturing in arbeidsorganisaties onmiskenbaar een grote aantrekkingskracht uitoefenen op andragogische vertogen. Zo sluit het employability-discours van de ondernemende organisatiecultuur nauw aan bij het emancipatievertoog dat in deze sector sinds de jaren zestig werd ontwikkeld. Emancipatie wordt er begrepen als het opheffen van overbodig geachte afhankelijkheden. Wanneer de arbeidsorganisatie nu kansen schept voor de zelfrealisatie van mensen, dan lijken het bedrijfsbelang en de humanistische doelen van de volwasseneneducatie samen te vallen en kunnen de professionals van ontwikkeling, opleiding en vorming hun kritische bezwaren tegen een vervreemdende arbeidsorganisatie intrekken. Er lijkt geen conflict meer, maar een gedeeld belang. Dit is inderdaad de reden waarom nogal wat human resources professionals gecharmeerd zijn door het employability-discours. In hun ogen zijn de competenties die met employability samenhangen te vergelijken met burgerschapscompetenties, en kunnen ze fungeren als een Trojaans paard ter versterking van de democratie binnen arbeidsorganisaties (zie Blom et al. 1999, p. 108). Het is dus niet verwonderlijk dat het discours van de ondernemende cultuur in zekere zin verleidelijk is voor mensen uit de theorie en de praktijk van de volwasseneneducatie. Toch zijn we van oordeel dat professionals van de volwasseneneducatie best enige omzichtigheid aan de dag mogen leggen en een kritische distantie mogen bewaren ten aanzien van dit discours. We ondernemen hierna een poging om dit standpunt te beargumenteren.

## Een leven lang leren?

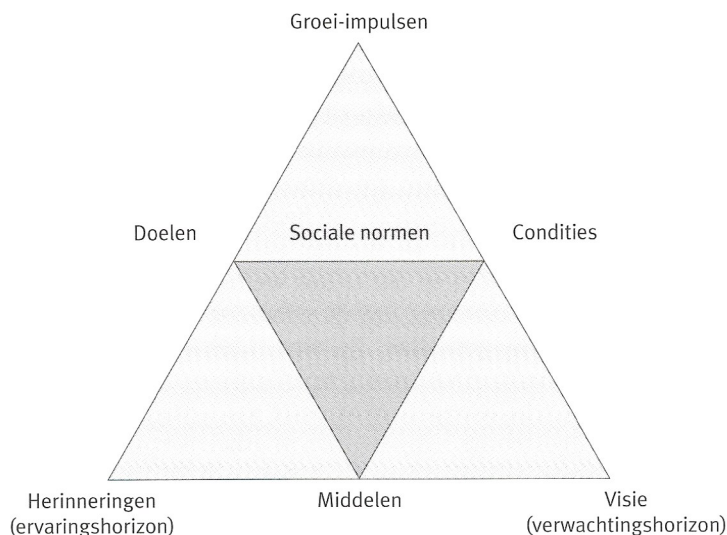
Onze analyse van de ondernemende cultuur in arbeidsorganisaties laat een sterke tendens tot instrumentalisering zien inzake leren en ontwikkeling. Die komt erop neer dat authentieke ambities tot autonomie en zelfontplooiing ingezet worden om het project van de organisatie vorm te geven. De tijden zijn veranderd. Organisaties opereren in turbulente omgevingen en in deze context zijn zelfsturende werknemers functioneel voor de realisering van de organisatiedoelinden.

Een analyse van waar het bij leren en ontwikkeling om gaat maakt echter duidelijk dat leren niet enkel totstandkomt langs instrumentele of doelrationele lijnen, maar ook langs de lijnen van zingeving en verantwoording. Deze twee sporen van leren en ontwikkeling zijn niet tot elkaar te herleiden en staan, vanwege hun verschillende finaliteit, in een duidelijke spanningsverhouding tot elkaar. We volgen in dit verband de analyse van Harald Geissler (1994, p. 275 e.v.) die zich baseert op het onderscheid dat Martin Buber maakt tussen 'Ich-Es'- en 'Ich-Du'-grondhoudingen van mensen. In de 'Ich-Es'-grondhouding verhoudt de mens zich tot zichzelf, tot de ander, en tot de omgeving, in instrumentele zin. Het gaat om de vraag hoe *middelen* optimaal kunnen worden ingezet om bepaalde *doelen* te bereiken, tegen de achtergrond van welbepaalde *condities*. Veel leer- en veranderingsprocessen worden in dit perspectief geplaatst, omdat ze gericht zijn op het overwinnen van bepaalde tekorten, gebreken of deficiënties. Het leren en de ontwikkeling staan in het teken van de optimalisering van de werking. Daarom is het van belang om in dit verband de werkingssamenhangen te kennen en onder controle te houden, teneinde maximale effecten te bereiken in het licht van de vooropgestelde doelen.

Echter, de uiteindelijke zin van deze acties is niet te vatten in doelrationele termen. Zingeving ontsnapt onvermijdelijk aan het regime van de instrumentaliteit en doet een beroep op een andere grondhouding: de 'Ich-Du'-grondhouding. De ultieme zin die we geven aan ons handelen – ook ons doelrationeel handelen – ontsnapt aan de logica van de doelrationaliteit zelf en is gefundeerd in een visie waardoor we ons laten 'grijpen' of 'beroeren', niet in een doelrationele, maar in een esthetische en ethische zin. Deze visie wordt gevoed vanuit een *verwachingshorizon*. Met andere woorden, we stofferden deze visie met verwachtingen over het goede leven, de weg die we willen volgen en de *groeiimpulsen* die we aan ons leren en onze ontwikkeling willen geven. Daarbij laten we ons ook leiden door de positieve en negatieve herinneringen die deel uitmaken van onze ervaringshorizon. Deze 'Ich-Du'-oriëntatie is onvermijdelijk open en onbepaald. Het is niet transparant voor onszelf, noch voor de ander en als dusdanig in zekere zin onvoorspelbaar en zelfreferentieel.

## Sociale verantwoordelijkheid en employability

Zo kan er sprake zijn van twee modi van leren en ontwikkeling die elkaar aanvullen en met elkaar in spanning staan. Enerzijds is er het doelrationeel leren dat gesloten is en gedetermineerd door de regels van de effectiviteit en de efficiëntie. In dit leren verkent men de gegevens en condities die de handelingsruimte determineren, en onderzoekt men deze op middelen om de gestelde doelen te bereiken. Doelrationeel leren en ontwikkeling komen dus tot stand in een triade van doelen, condities en middelen. Anderzijds is er het verantwoordingsleren dat open is en onbestemd, waarbij de zingeving inzake leren en ontwikkeling gefundeerd is in een visie die gevoed wordt door morele en esthetische overwegingen. Verantwoordingsleren speelt zich dus af binnen een triade van groeiimpulsen, herinneringen (ervaringshorizon) en visie (verwachtingshorizon). Deze twee modi van leren en ontwikkeling lopen niet langs twee afzonderlijke sporen, maar zijn met elkaar vervlochten, middels zes grondcategorieën, zoals figuur 2 duidelijk maakt (Geissler, 1994, p. 280):



**Figuur 2:** Cultuur als gemeenschappelijk beleefde zin.

De middelste driehoek heeft betrekking op het doelrationeel leren en is ingebed in een omvattende driehoek die betrekking heeft op het verantwoordingsleren. Hierdoor wordt nogmaals beklemtoond dat verantwoordingsleren niet kan worden herleid tot doelrationele overwegingen en omgekeerd. Verantwoordingsleren is op doelrationeel leren aangewezen, zoals verantwoordingsleren aan doelrationeel leren is

## Een leven lang leren?

gebonden. Belangrijk is nog om hieraan toe te voegen dat zowel doelrationeel leren als verantwoordingsleren zijn ingebed in sociale processen. In het eerste geval worden de effecten van doelrationeel leren altijd beoordeeld vanuit *sociale normeringen*. In het tweede geval wordt de zingeving steeds gevoed vanuit de *cultuur* die kan worden begrepen als *gemeenschappelijk beleefde zin*. Dit wil zeggen dat het leren in beide gevallen geen hoogst individuele aangelegenheid kan zijn, maar steeds deel uitmaakt van vormen van sociale en communicatieve verantwoording.

Dit kader helpt ons een antwoord te formuleren op de vraag of competenties die de employability van werknemers bevorderen ook van belang of inzetbaar zijn voor het bevorderen van burgerschap buiten de context van de arbeidsplaats. Het antwoord hierop luidt dat wanneer employability enkel wordt gesitueerd binnen de binnenste driehoek van het referentiekader, dat wil zeggen exclusief wordt verbonden met doelrationeel leren en ontwikkeling, er sprake zal zijn van een 'gehalveerd' leren, waarbij verantwoording volledig wordt herleid tot kwesties van effectiviteit en efficiëntie. Wanneer employability daarentegen ook in het teken kan worden geplaatst van verantwoordingsleren, dan worden mensen inderdaad in staat gesteld om ook vragen te stellen en kritiek te formuleren met betrekking tot de achterliggende assumpties die richting geven aan processen van doelrationeel leren en ontwikkeling. Bij onze analyse van hedendaagse ontwikkelingen in arbeidsorganisaties hebben we moeten vaststellen dat instrumentele oriëntaties dominant zijn en dat er dus weinig ruimte is voor verantwoordingsleren. Dit betekent dat de condities voor de ontwikkeling van burgerschapscompetenties, die niet enkel in instrumentele termen maar ook in termen van verantwoording moeten worden opgevat, in hedendaagse arbeidsorganisaties verre van optimaal zijn. Dit sluit niet uit dat burgerschapscompetenties in arbeidsorganisaties tot ontwikkeling kunnen komen. Maar het houdt wel in dat burgerschapscompetenties slechts ten volle tot ontwikkeling kunnen komen wanneer er, buiten de context van de arbeidsorganisatie, ruimte wordt gecreëerd om het perspectief van het verantwoordingsleren aan de orde te stellen.

### Noot

- <sup>1</sup> In deze bijdrage maken we gebruik van delen uit een artikel dat onlangs elders verscheen: Jansen, T. & Wildemeersch, D. (1999). Levenslang leren en arbeidsidentiteiten. *Comenius*, 19(2), 154-171.