

Zachte dwang. Hoe organisaties, klanten en werknemers elkaar in de tang nemen

verschenen in *Filosofie Magazine*, jaargang 15, nr. 2, p. 16-20.

Rutger Claassen.

Direct contact met een bedrijf of overheidsinstantie is bijna onmogelijk – of je nu een verloren voorwerp wilt aangeven, of een abonnement opzeggen, je wordt doorverwezen naar helpdesks en 0900-nummers. De oorzaak daarvan is bijna ironisch: moderne organisaties moeten ‘vraaggestuurd’ en ‘klantgericht’ werken. Over disciplineren van werknemers en klanten, klemzittende organisaties en de mogelijkheden van verzet.

‘Employees must wash their hands before returning to work’. Deze curieuze aanwijzing hangt op de toiletten van bijna alle bars en restaurants in de Verenigde Staten. Onder de tekst staan zes kleine afbeeldingen waarin voor de ongeletterde werknemer wordt voorgedaan hoe in zes stappen de handen te wassen. Geen detail wordt aan het toeval overgelaten. Zo staat bij het plaatje waar de handen tegen elkaar aan worden gewreven de mededeling ‘20 seconds’. Wat is de bedoeling geweest van het ophangen van deze instructies? Op het eerste gezicht is de betekenis duidelijk: de plaatjes bevatten een aanwijzing aan de werknemer grondig de handen te wassen alvorens weer aan het werk te gaan. Maar als dat zo is, waarom wordt dat dan niet simpelweg vermeld bij de overige instructies die de werknemer ongetwijfeld bij het aanvaarden van het werk ontvangt? Waarom mag het publiek meegenieten van het interne beleid van restaurant of bar?

De symbolische functie van het ophangen van de plaatjes lijkt te liggen in een geruststelling van het publiek: hier wassen werknemers hun handen. Maar die functie resonanceert op onbevredigende wijze met de eerdergenoemde, namelijk werknemers op te dragen hun handen te wassen. De aanmaning impliceert immers de verdenking dat de werknemer dat wel eens zou kunnen vergeten als het plaatje er niet had gehangen – en dat is niet bepaald een geruststellende gedachte voor de klant. Hier werken blijkbaar mensen die niet uit zichzelf hun handen wassen. Hier werken mensen die zelfs aan een simpele aansporing niet genoeg hebben. Zij hebben een gedetailleerde instructie in zes stappen nodig om te weten wat *fatsoenlijk* handen wassen inhoudt.

Dit is een mooi voorbeeld van moderne machtsuitoefening. Filosoof en rechtsgeleerde Jeremy Bentham ontwierp in de achttiende eeuw het model voor het panopticum, een koepelgevangenis waarbij alle gevangenen vanaf een toren in het midden van de gevangenis in de gaten konden worden gehouden. De deuren van de cellen waren doorzichtig en lieten zo de bewakers in de toren volledig zicht op hun gedragingen. De ramen van de toren waren daarentegen geblindeerd zodat de gevangenen niet wisten of er bewakers toekeken. Dit dwong hen ertoe zich altijd goed te gedragen, omdat er op elk moment een bewaker *zou kunnen* toekijken. De bewaking kon het door deze constructie met een minimale bezetting af. Dit model inspireerde Michel Foucault later tot weidere vergezichten omtrent de aard van macht in de moderne samenleving. Deze macht was er

niet op gericht burgers rechtstreeks met geweld ergens toe te *dwingen*, maar om hen door indirecte mechanismen te *disciplineren*. Niet de fysieke dwang staat centraal, maar de sociale en morele druk. Normen moeten worden geïnternaliseerd.

Het alziende oog komt ook naar voren in het voorbeeld van een campagne die het ministerie van Toerisme in India voert. Het ministerie is erachter gekomen dat de toerist zich ergert aan Indiase mannen die hun traditionele *paan* kauwen en uitspugen: de substantie van de pruimtabak geeft onsmakelijke roodkleurige klodders op trottoirs en muren. Hier is het niet alleen de werknemer (in de toeristenindustrie) maar eigenlijk de hele bevolking die zich moet aanpassen om een florerende nieuwe markt voor buitenlandse toeristen mogelijk te maken. Ook hier resoneert de oppervlakkige boodschap weer op paradoxale wijze met de onderliggende. De Westerse toeristen komen om een authentieke exotische ervaring op te doen, maar uit angst dat de toeristen wegblijven proberen diegenen die voor die ervaring moeten zorgen, hun vanuit westers oogpunt exotische gewoonten af te leren – althans als het aan het overheid ligt.

De werknemer, zo lijkt de moraal van deze voorbeelden, moet zich aanpassen aan de consument. ‘Klantgericht’ of ‘vraaggestuurd’ werken functioneert hier in eerste instantie als een informatietechniek: de voorkeuren van consumenten brengen de organisatie ertoe haar werknemers onder druk te zetten zijn gedrag te veranderen (zijn handen te wassen, geen *paan* uit te spugen). De zachte dwang van plaatjes boven de wastafel en overheidscampagnes doet het uitvoerende werk. Tezamen resulteren zij in een beperkte handelingsruimte voor wie wil overleven in de markt. In het Indiase voorbeeld worden niet alleen werknemers in strikte zin, maar zelfs de hele bevolking aangesproken om één industrie (het toerisme) levensvatbaar te maken. Als de ‘BV India’ wil overleven, is gedragsverandering op grote schaal nodig. Iedereen in het land is daarom een beetje werknemer van die BV.

Verloren voorwerp

Wie hieruit de conclusie zou willen trekken dat de last van aanpassing uitsluitend op de schouders van de werknemer terecht komt, komt echter bedrogen uit. Moderne organisaties staan eveneens onder druk van hun werknemers om de last van de aanpassing op het bordje van de klant te leggen. Hier is dus sprake van een proces in omgekeerde richting: de disciplinerende van de klant door de organisatie op last van haar werknemer en diens inzichten in wat een ‘efficiënte organisatie’ zou zijn.

Zo probeerde ik niet lang geleden de plaatselijke politie te bellen om een verloren voorwerp terug te krijgen. Het adres van de politiepost stond keurig in het telefoonboek, maar daarachter stond een onverbiddelijk 0900-nummer. Toen ik dat belde en vriendelijk doch resoluut vroeg doorverbonden te worden met de plaatselijke politiepost, werd mij even vriendelijk doch resoluter verzocht te vertellen ‘waar het om ging.’ Ik zei dat het om een verloren voorwerp ging. ‘Waar en wanneer heeft u dat verloren?’ Ik zei dat het een lang verhaal was, en dat het snelste was mij door te verbinden. Maar zo makkelijk kwam ik er niet van af – en dus deed ik het hele verhaal. Toen ik daarmee klaar was, zei de

telefoniste: ‘Ah, ik begrijp het. Ik verbind u door.’ Waarna ik het hele verhaal opnieuw mocht vertellen... Dit is een routinevoorbeeld van het cynisme dat achter politieke beloften staat om de politie (of welke overheidsdienst dan ook) ‘dichter bij de burger te brengen’; de ideologie van de makkelijk bereikbare wijkagent wordt immers hardhandig de nek omgedraaid als die agent niet eens kan worden opgebeld. Maar daar gaat het nu niet om. Het gaat om de ‘sociale techniek’: 0900-nummers maken het mogelijk de burger op afstand te houden. Wie denkt dat dit slechts kan gebeuren bij een organisatie die zoals de politie afgeschermd is van de markt, moet maar eens een lokaal filiaal van een bank of verzekeringsmaatschappij proberen te bellen.

Een ander voorbeeld is de aansporing in sommige flatgebouwen om in het eigen appartement niet te roken. Dit wederom duidelijk opgehangen en in het huurcontract vermelde verzoek wordt gemotiveerd door het feit dat de airconditioning van alle ruimten één geïntegreerd systeem is, zodat rook vanuit één appartement zich naar andere appartementen kan verspreiden. Hierdoor wordt gedragscontrole in de ruimte die het meest van alle privé is (onze eigen woning) mogelijk: de disciplinerende macht in *optima forma*, met de airconditioning als toekijkende bewaker die vanuit efficiency-overwegingen wordt gelegitimeerd. Ongetwijfeld is het mogelijk elke ruimte een aparte airconditioning te geven – dat zou alleen vele malen duurder zijn. In de afwezigheid van airconditioning bestond een dergelijk probleem vanzelfsprekend niet eens. De rokende consument kan een ander appartement zoeken, maar naarmate de sociale techniek meer en meer in de hele markt geïntegreerd is, rest hem weinig tot geen keuze.

Overleven

Wat in de voorbeelden opvalt is dat de machtsuitoefening niet plaatsvindt vanuit een hoger doel, een al dan niet boosaardig strategisch plan degenen die van de organisatie afhankelijk zijn te knechten; maar vanuit een defensieve reactie – een zorg om het overleven van de organisatie. De organisatie staat zelf permanent met de rug tegen de muur. Het restaurant waar bij inspectie urinesporen op het eten worden gevonden, kan de deuren wel sluiten. De politiedienst die met irrelevante vragen wordt bestookt, komt niet meer aan het eigenlijke werk toe. Het welzijn van de organisatie blijkt nauw verweven met dat van haar ondergeschikten én van haar klanten. Hebben deze hun zaakjes niet op orde, dan komt dat als een boemerang op haar bordje terecht. Elk incident dreigt te worden uitvergroot tot ‘dagelijkse praktijk van de organisatie’, zodat uit behoudzucht de organisatie welhaast gedwongen wordt tot disciplinerende strategieën.

De klachten in de publieke sector over controle- en regelzucht en daaruit voortvloeiende omslachtige en tijdrovende handelingen, zijn wel het meest besproken voorbeeld van dit mechanisme. Elke misstap kan de minister fataal zijn, en dus lijden honderdduizenden onder de extra procedures. Ondanks de ophef over deze praktijken, zou het echter misplaatst zijn te denken dat organisaties een principiële strategie hebben om alleen hun werknemers te disciplineren. De ene keer dwingt de organisatie een gedragsverandering af bij de werknemer, de andere keer bij de klant. Het hangt er

simpelweg vanaf welke sociale techniek voorhanden is en welke groep in de machtsbalans aan het langste eind trekt. De organisatie zelf schippert tussen beide groepen, een schipperen dat mogelijk én noodzakelijk wordt gemaakt door het ‘vraaggestuurd’ werken, dat de wensen van beide groepen met elkaar in verbinding - en dus soms in conflict - brengt.

Zowel werknemer als klant zien echter niet lijdzaam toe, maar ontwikkelen tegentechnieken. Op het eerste, meest pragmatische niveau richt hun woede zich op de concrete sociale technieken die hun vrijheid beknotten: geïntegreerde airconditioningsystemen, 0900-nummers en overheidscampagnes ter bevordering van het toerisme. Het probleem is dat een sociale techniek die eenmaal is uitgevonden niet meer is weg te denken: de geest is uit de fles. De tegentechniek bestaat op dit niveau daarom uit de uitvinding van een concurrerende sociale techniek. Denk bijvoorbeeld aan de rookfilter die zowel rokers als niet-rokers een plezierige avond moeten geven – een pragmatische oplossing die een categorisch rookverbod overbodig moet maken. Bij deze tegentechniek speelt men het spel dus mee. Consumenten die zich organiseren om bepaalde bedrijven te boycotten zijn hiervan een mooi voorbeeld. Zij accepteren de markt en proberen haar in de door hen gewenste richting bij te sturen. Als iedereen alleen nog hout koopt met keurmerk, zal de illegale kap van wouden in de rest van de wereld worden tegengegaan. Een ander voorbeeld zijn de patiëntenorganisaties, die onder het nieuwe zorgstelsel zich eindelijk van vrijblijvend meepratende partner kunnen ontwikkelen tot machtsfactor van belang, omdat zij nu de mogelijkheid hebben collectieve contracten te bedingen voor hun leden. Een nieuw stelsel opent voor hen nieuwe mogelijkheden tot disciplineren van hun tegenspelers.

Als er geen pragmatische tegentechniek voorhanden is dan rest nog slechts het obstrueren van de vraagsturing zelf. Op dit meer principiële niveau kan de organisatie nog zo beweren dat zij dankzij het gebod van klantgericht of marktconform werken niet zelf de grote boosdoener is, maar slechts doorvoerluik; de werknemer of consument kan dit altijd betwisten en zijn gewicht in de schaal leggen.

Voor de consument betekent dit een principiële strategie van burgerlijke ongehoorzaamheid (want ‘consumentenschap’ is in deze tijd een onderdeel van burgerschap geworden). Dat wil zeggen: niet meedoen met het spel. Het CPB ontdekte recentelijk dat dit gedrag zich op grote schaal kan voordoen toen zij de werking van energie- en zorgmarkt onderzocht: de consument weigert op grote schaal de aanbieders kritisch door te lichten en te vergelijken en stapt nauwelijks over naar andere aanbieders. Op korte termijn leidt dit tot imperfecte markten waarop aanbieders quasi-monopolieposities in kunnen nemen; op lange termijn kan zich - als deze strategie succesvol is - politieke druk opbouwen om de markt zelf te heroverwegen.

Voor de werknemer ziet de principiële strategie er anders uit. Hij of zij kan niet net als de consument zomaar passief blijven. In plaats daarvan zoekt hij de confrontatie en betwist de waarde van vraagsturing. Dit is de ‘opstand der professionals’, die beter menen te weten hoe hun vak (onderwijs, zorg, welzijnswerk etc.) moet worden uitgeoefend dan hun klanten: zij hebben ervoor doorgeleerd. Ook hier bouwt zich

politieke druk op: de beroepsgroep protesteert ‘dat haar vak is afgenomen’, een pleidooi dat het in de massamedia goed doet.

Dilemma

In wezen is de keuze tussen beide tegentechnieken die tussen een revolutionaire of een reformistische. Wie meegaat in het spel van vraagsturing kan later niet meer protesteren tegen dat principe zelf. Wie protesteert tegen het principe maakt zichzelf niet geloofwaardig als ‘gesprekspartner’ in de arena waarin tussen concurrerende sociale technieken wordt bemiddeld. Voor veel gefrustreerde werknemers en consumenten is dit een onmogelijk dilemma. Wachten tot eventuele politieke druk zo hoog oploopt dat zij overloopt en het hele systeem op de schop gaat? Het is nobel maar vereist geduld. Collaboreren met een systeem dat je eigenlijk immoreel vindt? Ook dat vereist veel zelfopoffering. De meesten ervaren in de tussentijd de gang van zaken als een bezetting: het is tenslotte ook mijn land (zegt de Indiër), mijn appartement (zegt de roker), mijn gezondheidszorg en politie (zegt de burger, maar ook de arts en de politieman...). In deze loopgraven van de moderne organisatie wordt de toekomstige inrichting van onze samenleving beslecht. En net als in de echte loopgraven is de slag langdurig en uitputtend, of men nu voor de reformistische of de revolutionaire strategie kiest. Veeleer is sprake van een opeenvolging van kleine schermutselingen zonder duidelijke winnaar, met af en toe een plotselinge verschuiving van de frontlinie.

Of deze schermutselingen ook zo improductief zijn als de echte loopgraven waren? Dat valt niet te hopen, maar uit te sluiten is het niet. Misschien zou het beter zijn niet zo lang te wachten tot de frustraties aan weerszijden zo hoog zijn opgelopen, maar de druk eerder van de ketel te halen. Dat zou vereisen dat de organisatie zich zelf bevrijdt uit de tang waarin werknemers en consumenten haar gevangen houden en zelf haar missie formuleert en koers uitzet zonder zich heen en weer te laten slingeren. Als dat de strijdende partijen dan niet bevalt, is het laatste woord aan de toch al zo geplaagde democratische organen. Zij kunnen die verantwoordelijkheid niet langer afschuiven onder het mom van decentralisatie of eigen verantwoordelijkheid. De kwaliteit van de regels en de arbiter bepaalt uiteindelijk minstens zozeer de uitslag als de spelers zelf.

Rutger Claassen is promovendus aan de Faculteit Wijsbegeerte van de Universiteit Utrecht en auteur van *Het eeuwig tekort* (Ambo, 2004).