

Duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen, levenslang leren Lessen voor personeelsbeleid

Frank Lambrechts, Sven De Weerd, Felix Corthouts & Staf Kauwenberghs

"... let's choose to unite the powers of markets with the authority of universal ideals. Let us choose to reconcile the creative forces of private entrepreneurship with the needs of the disadvantaged and the requirements of the future generations ..." (Kofi Annan)¹

Praktijkprobleem, vraagstelling en uitgangspunt

Op de vraag naar meer duurzaamheid wordt vandaag gepoogd op verschillende niveaus 'antwoorden' te formuleren. Men spreekt over *duurzaam ontwikkelen* op maatschappelijk niveau (World Commission on Environment and Development, 1987; Group of Lisbon, 1993), over *duurzaam ondernemen*² op organisationeel niveau (Elkington, 1998; Basistekst Trivisi) en over *levenslang leren* op individueel niveau.

Wij zullen in dit artikel aantonen dat er een rode draad doorheen deze analyse-niveaus loopt, namelijk het opnemen van *verantwoordelijkheid*; d.i. de verantwoordelijkheid om een huwelijk tot stand te brengen tussen het economische, technologische, sociaal-culturele en ecologische verhaal - vertegenwoordigd door de verschillende stakeholders.

Het samenbrengen van deze maatschappelijke verhaallijnen is geenszins vanzelfsprekend. Het vraagt om een uitdeining van onze identiteit, die verder reikt dan ons eigenbelang, dat van onze groep, ons land, onze unie; een identiteit die oog heeft voor de mens als onderdeel van een breder ecologisch systeem: de aarde is een klein bootje op een enorme oceaan. De voor de hand liggende vraag die zich stelt, en waaraan deze paper een bijdrage wil leveren, is hoe mensen een stap in deze richting kunnen zetten. Het is overduidelijk dat de heersende logica (zie Bouwen & Fry, 1991; zie verder) die is van de strijdmetafoor (Bouwen & Steyaert, 1999), het competitie- en concurrentiedenken (Moore, 1996) en het 'overlevingsmodel' (Group of Lisbon, 1993).

De vraag die zich stelt, is hoe de strijd om macht om te buigen in een gezamenlijke kracht. Dit vereist een continu leerproces waarin het spanningsveld tussen de verschillende stemmen wordt beheerd; een proces waarin deze stemmen, verankerd in een veelheid van gemeenschappen, worden geïntegreerd. Daarom hangt de vraag naar duurzame ontwikkeling en duurzaam ondernemen samen met de vraag naar hoe mensen hun eigen leren kunnen beheren.

Het startpunt van onze analyse is dat maatschappelijke en organisationele verantwoordelijkheid essentieel teruggaan op individuele verantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid ligt niet bij de maatschappij, de organisatie of het team, maar wel bij het individu. Het is de opdracht van elk individu zowel zelf verantwoordelijkheid op te nemen voor het eigen groeiproces, als de voorwaarden te creëren dat anderen ditzelfde kunnen doen (Freire, 1972; in Smith & Berg, 1987; zie verder). Verantwoordelijkheid nemen betekent niet dat anderen hiervan worden ontslaan of dat die van anderen wordt ontnomen. De verantwoordelijkheid ligt niet enkel bij de klant, niet enkel bij beleidsmensen. Elk individu – of het nu gaat om mensen in een hoge of lage positie – zit in een microkosmos, d.i. een concreet sociaal netwerk van iedere dag. Iedereen kan van daaruit een invloedsruimte uitbouwen en invullen. De vraag stelt zich of mensen deze invloedsruimte invullen en hoe ze dat doen.

1. Een huwelijk tussen economie, technologie, maatschappij en ecologie op maatschappelijk, organisationeel en individueel niveau

Omwille van de duidelijkheid van ons betoog hebben we er voor gekozen om het ‘huwelijk’ tussen geld, techniek, mens en milieu zowel op maatschappelijk, als op organisationeel, als op individueel niveau te bespreken. Het zal echter al snel duidelijk worden dat deze drie niveaus in sterke mate onderling verweven zijn.

1.1. Maatschappelijk niveau

Aanzetten tot een meer duurzaam omgaan met elkaar en onze ruimere omgeving worden gemaakt op internationaal niveau: in de zomer van 2002 volgt de World Summit on Sustainable Development (Johannesburg) de United Nations Conference on Environment and Development (Rio de Janeiro, 1992) – ook gekend als de “Earth Summit” – op. Ook in Vlaanderen zijn in het kader van het ‘Trivisi’ project – dat duurzaam ondernemen wil promoten – drie pioniersgroepen³ opgericht die werken rond de thema’s stakeholdermanagement, management van diversiteit en management van leren. Het doel is te komen tot ‘best practices’ ter zake en de “de weg [naar duurzaam ondernemen] voor andere ondernemingen te effenen” (Basistekst Trivisi, p. 4).

Het begrip ‘duurzame ontwikkeling’ of ‘sustainable development’ duikt voor het eerst op in het zogenaamde Brundtland rapport (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 8): “[sustainable development] meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”. Het is de verantwoordelijkheid van deze generatie om

economische, technologische, socio-culturele en ecologische aspecten te verzoenen zodat het grotere ecosysteem, onze aarde, behouden blijft voor toekomstige generaties: we creëren onze toekomst voortdurend zelf, de aarde is voortdurend 'in-de-maak'. Dit 'verzoenen' impliceert echter wel dat er grenzen moeten gesteld worden aan het dominante paradigma van de vrije markt met haar niet te stillen honger naar winst via bikkelharde concurrentie (Group of Lisbon, 1993; Moore, 1996).

In haar macro-economische analyse van de mogelijke gevolgen van een veralgemeende wereldwijde competitie, geeft de Groep van Lissabon een pessimistisch relaas: er is een 'triadisatie' en 'decoupling' proces aan het werk. Met *triadisatie* wordt bedoeld dat het proces van technologische, economische en socio-culturele integratie tussen de drie meest ontwikkelde gebieden van de wereld (West-Europa, Noord-Amerika, Japan samen met de Zuidoost-Aziatische draken) via strategische samenwerkingsverbanden diffuser, intensiever en belangrijker blijkt dan de 'integratie' van deze drie met de minder ontwikkelde landen.

Met *ontkoppeling* wordt bedoeld dat deze triade zich meer en meer los maakt van de rest van de wereld en zo de kloof tussen de 'haves' en de 'haves not' vergroot (Group of Lisbon, 1993).

De Groep van Lissabon schuift drie scenario's voor onze toekomst naar voor die grotendeels overeenkomen met de drie mogelijke toekomstige werelden recenter geïdentificeerd door de 'Scenario Unit'⁴ van de 'World Business Council for Sustainable Development'.

De Groep van Lissabon licht in eerste instantie twee 'donkere' scenario's toe - het 'overlevingsscenario' en het 'pax triadica' scenario. Beiden passen binnen het pessimistische beeld van een wereld waarin economische groei en technologische innovatie domineren ten koste van problemen op sociaal en ecologisch vlak⁵.

Binnen het 'overlevingsscenario' is onze toekomst er een van slopende concurrentie tussen de drie grote spelers wat leidt tot fragmentatie en 'survival of the fittest'.

Het 'pax triadica' scenario ziet dan weer een warm nestje ontstaan voor de drie groten waarin zij zich kunnen verstoppen voor de rest van de wereld en doen alsof er niet veel aan de hand is. Het 'mondiale beheersstructuur' scenario, geïdentificeerd door de 'World Business Council for Sustainable Development', gaat ervan uit dat de economie zelf niet in staat is om economische, milieu en sociale belangen te integreren (Basistekst Trivisi). In het beste geval worden waarden van duurzame ontwikkeling geïntegreerd in het marktmechanisme en nemen bedrijven de leiding in het aanpakken van sociale en milieugerelateerde uitdagingen. In deze wereld zijn alliantie en pragmatisme de belangrijkste componenten.

Bij het 'coöperatief mondiaal integratiescenario' wordt de mogelijkheid aangedragen om de rijke, geïndustrialiseerde landen en ontwikkelingslanden stap voor stap te integreren (Group of Lisbon, 1993), waarbij de verschillende be-

langhebbende partijen of stakeholders een duurzame toekomst 'co-creëren' (term gebruikt door Wierdsma, 1999) vanuit een collaboratieve logica (Basis-tekst Trivisi): naast het economische en het technologische, krijgen ook sociaal-maatschappelijke en ecologische belangen een stem in de koers die overheden en (internationale) ondernemingen uitstippelen.

De metafoor van een jazzband wordt vaak gebruikt om de wenselijkheid van dit laatste scenario te onderstrepen. Professionele jazzmuzikanten die nog nooit samen muziek hebben gemaakt, interageren dynamisch met elkaar, spelen perfect op elkaar in en genereren prachtige muziek. Een kanttekening is hier o.i. op zijn plaats. De metafoor scheidt ten onrechte de indruk dat dit 'samenspelen' bijna automatisch verloopt. We mogen echter niet uit het oog verliezen dat hun 'muziekspel' het resultaat is van een gedeeld 'taalspel' (term van Wittgenstein, 1958), d.w.z. dat deze muzikanten allen dezelfde taal spreken - de taal van de 'muzieknoten' en 'jazz-community'. Ze hebben dit verworven door veel oefening en interactie (Lambrechts, 2000a, 2000b). Verschillende 'stakeholders', echter, komen uit verschillende contexten, vertegenwoordigen een economisch óf technologisch óf sociaal-cultureel óf ecologisch verhaal, wat verschillende 'taalspelen' impliceert. Dit levert in eerste instantie een kakofonie in plaats van één melodie. De opgave is om iedere stakeholder bewust te maken van het feit dat zijn taal één taal is naast andere en dus niet de enige taal. Het is dan ook begrijpelijk dat het proces van duurzaam ontwikkelen - én-én-én - een proces van lange adem is.

De voorkeur van de Groep van Lissabon gaat uit naar het 'coöperatief mondiaal integratiescenario' als enig wenselijk maar ze zijn somber over de realisatie ervan. Momenteel is het duidelijk dat het concurrentievermogen de regels uitzet voor het besturen van de mondiale wereld, we zitten met andere woorden op een koers naar een *doem* 'overlevingsscenario'. Er zijn talloze voorbeelden die deze bewering kunnen staven, we geven als illustratie een frappant voorbeeld. In april 2001 sleepte de farmaceutische industrie Zuid-Afrika voor de rechter omdat die via een speciale aids-wet de patenten op de aids-remmers wilde omzeilen. De aids-remmers zouden op die manier goedkoper aangeboden kunnen worden. Niet onbelangrijk toch als we weten dat Afrika anno 2001 maar liefst 26 miljoen seropositieven telt⁶. Dit conflict illustreert dat een belangrijke stakeholdergroep, de seropositieven, hier op korte termijn in de kou blijft staan.

1.2. Organisationeel niveau

Het is duidelijk dat duurzaam ontwikkelen niet zonder duurzaam ondernemen kan. Alhoewel de term 'duurzaam ondernemen' meerduidig gedefinieerd wordt, wordt het vaak geassocieerd met het begrip 'Triple Bottom Line' geïntroduceerd door John Elkington (1998)⁷.

Elkington (1998) stelt dat organisaties of gemeenschappen enkel duurzaam (lange termijn perspectief) kunnen organiseren als ze winst maken (financiële veilig-

heid), als ze de negatieve impact op hun onmiddellijke en ruimere omgeving minimaliseren (of ideaal elimineren) en als ze handelen in overeenstemming met sociale verwachtingen. Er wordt verwacht dat ondernemingen zich weg bewegen van de Friedman doctrine die stelt dat de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen zich enkel beperkt tot het maken van winst.

Deze drie factoren - economie, milieu en maatschappij - vormen de 'triple bottom line' en zijn sterk onderling afhankelijk. Wij spreken liever over de 'quadruple bottom line' om het technologische aspect niet over het hoofd te zien. Technologie verruimt de handelingsmogelijkheden van mensen waardoor ze meer en meer keuzes dienen te maken. De manier waarop nieuwe technologieën worden aangewend heeft economische, ecologische en maatschappelijke implicaties (cf. scenario's van Groep van Lissabon).

Alhoewel het scenariodenken ons duidelijk maakt dat we zelf onze eigen realiteit maken en ons hiervoor verschillende keuzes aanbiedt, en ofschoon het 'triple (quadruple) bottom line' concept mooi is om na te streven, zien we op het terrein andere - op zijn zachts uitgedrukt 'vreemde' - dingen gebeuren die helemaal niet te rijmen zijn met de gedachte van duurzaam ontwikkelen en ondernemen.

We zien een grote kloof tussen - wat Argyris & Schön (1996) noemen - 'official or espoused theories' en 'theories in use'. Officiële theorieën of praattheorieën vormen het kader van de organisatie en zijn gebaseerd op visie en 'mission statements', geëxpliciteerde waarden en doelen, organisatiecultuur en -structuur. Het zijn "zo-zou-het-eraan-toe-moeten-gaan" en "zo-gaat-het-eraan-toe" theorieën. De 'doe-theorieën' laten zien hoe de interactie tussen alle stakeholders werkelijk verloopt. De grote afstand, ja zelfs tegenstrijdigheid tussen beide, is vaak schrijnend.

Dat "duurzaam ondernemen" vaker een 'espoused theory' dan een 'theory in use' is, blijkt vooral uit het voortdurende spanningsveld dat wij opmerken in vele hedendaagse ondernemingen: enerzijds moeten organisaties succesvol zijn in economische zin (winst maken, kostenreductie, rationele 'efficiency') en anderzijds moeten ze verantwoording afleggen ten aanzien van hun onmiddellijke (lokale) en ruimere (globale) omgeving (vergelijk met de 'triple bottom line'). Dit spanningsveld heeft altijd bestaan maar wordt recent vertaald naar het - vaak in heftige termen gevoerde - "shareholder - stakeholder" debat. De discussies lijken zich te centreren rond de vraag: "aan welke belangen moet een onderneming primair tegemoet komen - die van de aandeelhouders (shareholders) of die van alle andere betrokkenen in het organisatieproces (stakeholders)?" Het dominante antwoord dat in de praktijk gegeven wordt, is nog steeds: de 'shareholders'⁸. De aandeelhouders zijn duidelijk nog altijd de sterkste stem binnen dit dominante win-verlies kader dat door deze 'exclusieve' vraag aangegeven wordt.

Het blijkt dat de vraag: "which voice is left out here?" veel te weinig gesteld en beantwoord wordt. We zijn het met Bouwen & Steyaert (1999) eens dat "multi-

voiced cooperation” – waarin ieders stem gehoord wordt – te verkiezen valt boven “dominant frames” – waarbij enkel de dominante stemmen aan bod komen. Wij houden daarom liever een meer ‘inclusieve’ vraag in gedachten: “hoe kunnen organisaties de – vaak conflicterende – belangen van diverse stakeholders (waaronder aandeelhouders, medewerkers, vakbonden, leveranciers, klanten, omwonenden, overheid, niet gouvernementele organisaties, ...) verenigen of hoe kan er *synergie* (en-en, win-win) tussen deze belangen (verhaallijnen) ontstaan?”.

Binnen de dominante shareholderlogica blijft vaak een belangrijke stakeholdergroep in de kou staan: de medewerkers van de onderneming zelf. Vele voorbeelden kunnen dit illustreren. Denk aan de talloze bedrijfssluitingen, afslankingen, enz. met verhoogde werkdruk en vakbondsacties (waaronder stakingen) als gevolg. Denk aan de druk uitgeoefend door de shareholders (vaak banken) op managers om het economische belang te laten primeren op de andere belangen.

Het zijn nochtans de medewerkers die de organisatie maken tot wat ze is, het zijn zij die de flexibiliteit en snelheid van de onderneming bepalen, iedere dag opnieuw. Het zijn de medewerkers die de vitaliteit van de organisatie bepalen (Corthouts et al., 1991). Van de goed klinkende kreten – “people are our biggest asset” – valt op het terrein vaak niet veel te bespeuren (cf. ‘espoused theory’ versus ‘theory in use’). Met werknemers of ‘menselijk potentieel’ wordt vaak slordig omgesprongen in de dominante logica van de shareholders: mensen lijken wel pionnen op het schaakbord van de shareholder.

Aan deze dominante logica wordt in de Westerse wereld gesleuteld omwille van de krappe arbeidsmarkt van de laatste jaren (bijv. bouw, ICT, ...). Kennis wordt de belangrijkste kracht van de organisatie. Kennis hangt nog steeds samen met mensen. En mensen moeten bereid zijn hun kennis nog steeds aan te bieden en te blijven benutten en ontwikkelen voor de organisatie. Bedrijven van vandaag worden keihard geconfronteerd met het probleem om goede mensen te vinden, te behouden en blijvend zinvol in te schakelen (cf. oudere werknemers). Hier komt het begrip *retentiemanagement* om de hoek kijken.

Retentiemanagement is een belangrijke peiler van de duurzaamheid van een onderneming. Waar vroeger het bedrijf zijn mensen koos, is het nu de werknemer die zijn organisatie kiest. Vaak vangen organisaties deze schaarste op door inspanningen te leveren om mensen aan te trekken. Public Relations en andere communicatiespecialisten worden ingeschakeld om werknemers te “lokken”. Attractieve wortelen worden voor de neus gehouden van de werkzoekende, om hem/haar te verleiden toch maar voor ‘ons bedrijf’ te komen werken.

Er worden echter te weinig inspanningen geleverd om condities te scheppen die de betrokkenheid, creativiteit en ambitie van de medewerkers verhogen (cf. O’Reilly & Pfeffer, 2000). Het behouden van de competente werknemer kan hierdoor een probleem worden. Ook het valideren en erkennen van de know-how van oudere werknemers vormt een continue uitdaging, bijv. door hen de

rol van coach en mentor te laten opnemen. Zo kunnen voortgang, bijv. door technische innovaties, en tradities aansluiting vinden. Oudere werknemers kunnen m.a.w. gezien worden als een schakel tussen verleden en toekomst en kunnen zo mede de continuïteit van het bedrijf bepalen.

De opdracht van personeelsbeleid is een organisatie te scheppen waarin leren en ontwikkelen van individuen bevorderd wordt als fundament van een *lerende organisatie* en waarbij de kwaliteit van de relaties als belangrijke waarde wordt onderschreven. Merk op dat wij hier twee belangrijke waarden benadrukken: groei als individu en *gelijkwaardigheid* van stemmen als startpunt van kwalitatief hoogstaande relatievorming. Het realiseren van die waarden via een duurzaam HR beleid krijgt meer en meer draagvlak, naast retentiemanagement zien we tal van aanknopingspunten die de relatie meer centraal stellen: stressbeleid, veiligheidsbeleid, stakeholder benadering, autonome teams, loopbaanonderbreking, ...

We zien een expliciet verband tussen een mensgericht personeelsbeleid en de stakeholder benadering. De organisatie is verantwoordelijk voor het in rekening brengen van economische, ecologische, maatschappelijke en technologische factoren. Dit betekent dat de individuele medewerkers, die de organisatie voortdurend co-creëren, de ruimte dienen te nemen/krijgen om deze elementen te adresseren.

1.3. Individueel niveau

Bovenstaande maakt duidelijk dat organisaties de samenleving dienen door zorg te dragen voor het 'sociaal kapitaal', de werknemers die de samenleving in de organisatie binnenbrengen. En omdat de samenleving evolueert, respecteren organisaties hun mensen als ze hen in staat stellen zich te ontwikkelen. Wil de aanbidding van mogelijkheden tot permanente vorming en levenslang leren voor organisaties rendabel zijn, dan zal men actief werk dienen te maken van retentiemanagement. En omgekeerd: de mogelijkheid tot leren vormt een belangrijke component van retentiemanagement. Naast de formele aansturing van dit leren - door een aanbod van opleidingspakketten, functioneringsgesprekken, ... - kan ook het leerbevorderend karakter van de organisatie van het werk zelf worden bewaakt.

Leidinggevenden en het HRM dragen hun deel van de verantwoordelijkheid voor het leren van medewerkers. Toch ligt deze verantwoordelijkheid in de eerste plaats bij de werknemer zelf. Als organisaties leeromgevingen willen zijn, betekent dit dat ze de voorwaarden dienen te creëren opdat mensen hun leren in eigen handen kunnen nemen. Dat wil meteen ook zeggen dat de organisatie niet mag gezien worden als een abstractie waarachter mensen zich kunnen verschuilen en eigen verantwoordelijkheid ontkennen. Mensen zijn in de eerste plaats verantwoordelijk voor het eigen leren, onder het motto: "verander de wereld, begin bij jezelf" (zie Quinn, 1997, 2000). In organisaties waar de verant-

woordelijkheid te sterk bij de hogere leidinggevendenden of staff ligt, waaronder Human Resources Development, bestaat het gevaar dat het leertraject van werknemers te weinig geïndividualiseerd is. Een te sterke standaardisering wordt door werknemers én management ervaren alsof de verantwoordelijkheid voor leren enkel bij deze laatste ligt. Dit komt overeen met de visie van de vakorganisaties die opleiden en leren beschouwen als iets waar in eerste instantie de werkgever de vermeende vruchten van plukt.

We kunnen echter stellen dat de individualisering van het leren zowel ten goede komt aan de werknemer als aan de werkgever (lange termijn). Dit leidt tot een grotere wederzijdse flexibiliteit. Enerzijds draagt individualisering bij tot een hogere inzetbaarheid binnen de organisatie - ten voordele van werkgever en werknemer - en anderzijds tot een verhoging van de waarde van de werknemer op de arbeidsmarkt. De consequentie hiervan is dat arbeidszekerheid wordt ingeruild voor een grotere slagkracht op de arbeidsmarkt door het uitbouwen van leertrajecten. Arbeiders kunnen bijvoorbeeld via opleiding en mentoring doorgroeien naar meer polyvalente functies die hun zelfredzaamheid verhogen binnen de organisatie en erbuiten. Leren geeft zowel de werknemer als werkgever meer ademruimte.

De werknemer die verantwoordelijkheid opneemt voor het eigen leren, doet dit ten eerste door verantwoordelijkheid op te nemen voor de projecten waarin hij/zij zich engageert.

Ten tweede houdt dit in dat hij/zij zich al engagerend kritisch-reflectief opstelt én in interactie het leerperspectief bewaakt. Verantwoordelijkheid opnemen voor het eigen leren is dus een indirect proces (zie Polanyi, 1976) dat niet kan worden losgekoppeld van de verantwoordelijkheid die men heeft ten aanzien van datgene waarvoor de praktijkgemeenschap staat.

Vooraleer we concreet gestalte geven aan een duurzaam personeelsbeleid, gaan we in op dit idee van individuele verantwoordelijkheid en de relationele voorwaarden tot leren.

2. Voorwaarden tot verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid impliceert dat mensen kunnen kiezen, en dat ze zich hiervan bewust zijn (zie Leliaert et al., 1999). En om te kiezen, moet de keuze beperkt zijn. Vrijheid kan niet zonder structuur gedacht worden, net zoals mensen enkel plezier kunnen beleven aan en creatief zijn in een schaakspel als er spelregels zijn die in de loop van het spel niet worden gewijzigd. Giddens (1979, 1984) spreekt hier in zijn 'structuration theory' over het samenspel tussen vrijheid en structuur. Wenger (1998) tekent, geïnspireerd op Giddens, een kader uit waarin reïficatie en participatie elkaar (idealiter) wederzijds ondersteunen⁹. Participatie (het spel zelf) wordt gemedieerd door reïficaties (de spelregels) die door-

heen de participatie worden gereproduceerd – of gewijzigd. Een ‘goed’ spel is een spel waarin de reïficaties het spelen mogelijk maken en ondersteunen in plaats van belemmeren. Een goede spelregel is een ‘enabling constraint’. Als er ‘te veel’ of ‘te weinig’ vast staat, dan werkt het niet meer. Dit kader maakt het bijvoorbeeld begrijpbaar waarom eenzijdig transactioneel leiderschap, ‘business process engineering’ en al te schoolse, steriel didactische onderwijsmethoden niet werken: reïficaties allerhande krijgen het overwicht waardoor de participatie van de betrokkenen geprangd zit in het keurslijf van het design. Een overwicht van reïficatie of van participatie bemoeilijkt het opnemen van verantwoordelijkheid. Verderop, als we het hebben over ‘duurzaam personeelsbeleid’, wordt met dit idee verder gewerkt.

Een tweede voorwaarde tot verantwoordelijkheid is dat de betrokkenen zich identificeren met een entiteit, een project, een collectiviteit die hen overstijgt. Hieronder verkennen we kort drie manieren om zich te verhouden tot individu overstijgende entiteiten, zoals de groep, de organisatie, de samenleving.

Een eerste opvatting is dat het individueel niveau losstaat van hogere niveaus. Mensen denken dan: “society is out there”, waarmee ze elke verantwoordelijkheid voor maatschappelijke kwesties ontkennen. Zo ook: “ik ben deze organisatie niet”.

Een tweede voorstelling onderstreept dat een lager niveau deel uitmaakt van, en deelneemt aan een hoger: het individu zit in de groep, de groep in de organisatie, en de organisatie zit in de maatschappij (zie bijv. DeNora & Mehan, 1994; Lemke, 1997). Bredere contexten omsluiten, geven vorm aan en worden gevormd door engere contexten, die ‘dichter’ bij het individu en het hier-en-nu aansluiten. De op korte termijn meer statische macrocontext omsluit meer dynamische microcontexten. Volgens deze voorstelling levert elk deel zijn bijdrage aan het geheel, maar het geheel kan niet alleen begrepen worden door te kijken naar de (interactie tussen) delen¹⁰. Hiermee kunnen mensen hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van het geheel nog steeds minimaliseren. Elke organisatie heeft slechts een ‘verwaarloosbare’ bijdrage te leveren aan de samenleving: iemands ontslag heeft niet veel te betekenen vanuit een sociaal-maatschappelijk, macro-economisch perspectief.

In een derde voorstelling kunnen elk van deze niveaus zich in elkaar weerspiegeld zien: de organisatie maakt deel uit van de maatschappij, maar ook andersom: de maatschappij zit in de organisatie, de organisatie zit evenzeer in de groep, en de groep zit in het individu¹¹. De transitiviteit van de tweede voorstelling geldt ook voor de derde: de maatschappij zit ook in het individu (naar Vygotsky, 1978). Het reservoir aan tools (concepten, technische hulpmiddelen, ...) die beschikbaar zijn in onze samenleving, maken we ons eigen en door deze identificaties (re)produceren we die samenleving. We menen dat het vanuit deze voorstelling is, dat mensen ten volle verantwoordelijkheid kunnen nemen ten aanzien van hogere niveaus – omdat ze die ook in zichzelf dragen.

Daar waar de eerste twee voorstellingen een ode zijn aan het onderscheid, geïnspireerd door een machtslogica: verdeel en heers, is de derde een ode aan de verbondenheid en geïnspireerd door een krachtlogica, van waaruit mensen ver-

antwoordelijkheid kunnen opnemen voor datgene waar ze invloed op hebben. Verantwoordelijkheid vloeit voort uit identificatie.

De drie relatiewijzen met wat ons overstijgt, vinden we terug in drie opvattingen over context besproken door Lave (1993).

Een eerste, volgens Lave ongeldige opvatting, is dat menselijke activiteit zich bevindt in context, zoals soep in een kom. Context is dan een container en kan analytisch worden onderscheiden van wat mensen doen.

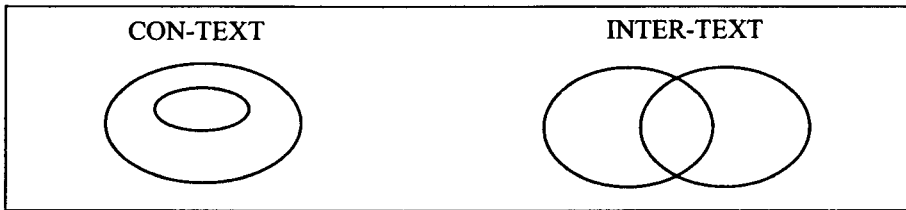
De tweede opvatting stelt dat elke handeling wordt gemedieerd door een socio-culturele context die de onmiddellijke situatie overstijgt.

Een derde voorstelling benadrukt dat de context geconstrueerd wordt door de interagerende, zich door betekenis organiserende personen. Context valt hier meer samen met de onmiddellijke situatie. De maatschappij is dan niet langer het systeem dat mensen overstijgt, de context waar mensen geen vat op hebben. De samenleving is het concrete netwerk van mensen, waarmee het individu omgaat en waarmee hij samen die samenleving reproduceert¹².

Mensen zullen eerder hun verantwoordelijkheid opnemen als ze deze derde opvatting belijden. "De maatschappij" is dan niet langer een abstracte constructie waarmee mensen zich 'hun' problemen onteigenen. Mensen kunnen hun eigen verantwoordelijkheid niet meer ontlopen, want het zijn zij, die de samenleving in zich dragen. Het zijn zij die de "organisatie" mee gestalte geven: "Je krijgt de organisatie die je verdient".

3. Relationele voorwaarden tot leren

De persoonlijke verantwoordelijkheid komt nog sterker in de verf te staan als we benadrukken dat de lerende zich bevindt in een veelheid aan contexten. Hij kan gezien worden als de 'linking pin' (zie Likert, 1961; Fry, Rubin & Plovnick, 1981) of 'broker' (Wenger, 1998) tussen vele microcontexten. Lave en Wenger (1991) plaatsen de lerende in een praktijkgemeenschap. Lemke (1997; Wenger, 1998) onderstreept dat de lerende participeert in meerdere praktijkgemeenschappen. Mensen volgen niet enkel een traject binnen een gemeenschap, maar tevens over gemeenschappen heen¹³. Hier neemt het leerproces niet plaats binnen de praktijkgemeenschap, maar over praktijkgemeenschappen heen. Bovendien kunnen veranderingen binnen deze gemeenschappen slechts begrepen worden door de interdependentie tussen gemeenschappen in acht te nemen. In de plaats van con-textualiteit, kan hier van inter-textualiteit gesproken worden (Lemke, 1997) (zie figuur 1).



Figuur 1. Con-text en inter-text

De mens die participeert aan verschillende contexten tegelijkertijd, draagt die contexten ook in zich. Hij is *multi-voiced*: vanuit de verschillende contexten brengt hij verhalen aan die hij op elkaar betreft. Leren kan dan gezien worden als het op een bepaalde manier samenbrengen van verhalen; als een inter-textueel gebeuren. Leren is het op elkaar betrekken van verschillende stemmen, tegenstrijdige logica's, uiteenlopende belangen, Op dit punt komen de ideeën van duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen en levenslang leren samen.

Duurzame ontwikkeling en duurzaam ondernemen vragen om een vermogen tot transformatief leren dat mensen in staat stelt hun inzichten in vraag te stellen en te wijzigen.

Binnen onze onderzoeksgroep¹⁴ loopt een studie naar de relationele kwaliteiten als draagvlak voor een dergelijk leren.

Uit een eerste analyse blijkt dat transformatief leren dikwijls een leren is vanuit crisis, conflict, ... waarin relaties met betrokkenen worden afgebouwd (als destructief ervaren confrontaties, conflicten, onveiligheid en wantrouwen, gebrek aan open communicatie) en/of dat de identificatie - of de legitimatie tot participatie - van de lerende met de collectiviteit wordt afgebouwd. Leersituaties blijken vaak een problematisch karakter te hebben (zie ook: socio-cognitief conflict). Het interessante van deze bevindingen is dat mensen in staat zijn te leren doorheen deze destabilisering binnen hun relationeel netwerk.

Een belangrijke tweede component van een significante leerervaring is dat de destabilisering van het relationele veld in evenwicht wordt geplaatst met relatie-opbouwende elementen (waardering, harmonie, ondersteuning) en/of identificatie-opbouwende elementen (zich ergens thuis voelen, zich terugvinden in het project van de collectiviteit), en in evenwicht wordt geplaatst met gebeurtenissen elders die contrasteren met de gebeurtenissen in de leercontext. Deze opbouwende elementen zorgen ervoor dat de lerende gebeurtenissen in de leercontext in perspectief plaatsen en een herkadring mogelijk maken van wat er plaats vindt, waardoor mensen in staat zijn hun bestaande inzichten in vraag te stellen en te wijzigen, d.i. transformatief leren (Merriam & Clark, 1993).

Crisis is geen 'dead end street' voor het leerproces, integendeel: het kan gezien worden als een belangrijk ingrediënt van transformatief leren. Daarom kan leren worden beschouwd als een beheer van diversiteit en tegenstellingen, crisisbeheer; en dit eerder dan crisisbestrijding of probleemoplossing (zie ook Smith &

Berg, 1987). Bestrijding zorgt ervoor dat mensen hun inzichten consolideren, en bijgevolg enkel bevestigend leren: ze onderstrepen of breiden uit wat ze al wisten (expansief leren; Merriam & Clark, 1993). Beheer betekent dat de lerende crisis-situaties in evenwicht plaatst met andere ervaringen, waardoor er een creatieve spanning (Senge, 1990) ontstaat dat transformatief leren mogelijk maakt. "Leer-management" zien we als een inherent conflictueus proces (zie Bion, 1961; in Smith & Berg, 1987) waarin de lerende omgaat met de spanning tussen polen van polariteiten (zie ook Johnson, 1992). Een polariteit mag niet opgevat worden als een op te lossen probleem, maar wel als bestaande uit twee elementen die elkaar aanvullen én met elkaar in spanning staan. Zo staat stabiliteit in spanning met verandering, maar kan het ene niet zonder het andere - zoals individu en groep, sturen en coachen,... . Deze polen kunnen niet worden "opgelost", maar dienen continu gemanaged te worden doorheen een onderhandelingsproces.

Leren wordt mede aangedreven door het relationele. De band tussen ontwikkeling en verbinding komt zo centraal te liggen. Elk leerproces neemt plaats binnen een relationeel veld dat de lerende mee vorm geeft. Dit doet hij/zij door (het al dan niet) verantwoordelijkheid op te nemen ten aanzien van zichzelf (zie 'zelf-management'), ten aanzien van de relatie met de andere (waardoor de condities worden geschapen zodat die andere eveneens persoonlijke verantwoordelijkheid op neemt) en ten aanzien van de collectiviteit (zodat ook op dit niveau voorwaarden tot verantwoordelijkheid worden gecreëerd en onderhouden). Door deze drievoudige verantwoordelijkheid op te nemen, beheren mensen hun eigen ontwikkeling en bouwen ze aan een 'leervriendelijke identiteit', d.i. een zelf dat opgevat wordt als voortdurend in verandering.

4. Naar een nieuw duurzaam personeelsbeleid

Wat betekent dit concreet voor een vernieuw(en)d personeelsbeleid? Hoe kunnen we omstandigheden creëren die bevorderend of ondersteunend werken voor het opnemen van deze drievoudige verantwoordelijkheid?

4.1. Organisationeel leren

Wij gaan ervan uit dat mensen 'van nature' nieuwsgierig zijn en willen interageren met en leren van andere mensen. Maar vele organisaties, geconstrueerd vanuit het dominante shareholder denken (zie supra), beperken en verhinderen dit leren. Om efficiëntie op korte termijn te maximaliseren, zijn bedrijven vaak zo opgezet dat ze zoveel mogelijk waarde trekken uit hun resources, medewerkers inclusief. Een vitale organisatie vraagt daarentegen een verschuiving van *waarde onttrekken* (value extraction) naar *waardecreatie* (value creation), door levens-

lang leren van mensen tot de hoeksteen van de organisatie te maken. Leren is dan geen middel meer om organisatiedoelen te bereiken maar een doel in zichzelf (Corthouts, 1999).

Wij merken echter op dat individueel leren geen voldoende recept is voor organisatie-effectiviteit. Een organisatie moet zijn bekwaamheid ontwikkelen om continu collectief of organisationeel te leren door individuele leerprocessen aan elkaar te koppelen. Dit vraagt aanpassingen naar structuren en systemen die meer geschikt zijn om organisationeel leren te ondersteunen. Het moeilijkste aspect van een lerende organisatie is het creëren van een cultuur waarin alle werknemers (1) afstand doen van “kennis is macht” en bereid zijn hun expertise te delen, (2) verantwoordelijkheid opnemen voor zaken waar ze slechts gedeeltelijk controle over hebben en (3) initiatief nemen om processen te verbeteren. Dit vereist een cultuur gebaseerd op vertrouwen en dialoog.

Ghoshal & Bartlett (1999; Corthouts, 1999) vermelden drie factoren die belangrijk zijn voor een dergelijke vertrouwenscultuur:

- a. Transparantie en openheid wat betreft organisatieprocessen. Zij dragen bij tot een gevoel van betrokkenheid en mede-eigenaarschap, mensen hebben het gevoel mee invloed te kunnen uitoefenen op de gang van zaken (cf. empowerment).
- b. Een gevoel van billijkheid en integriteit wat betreft beslissingen van het management.
- c. Gemeenschappelijke basiswaarden in de organisatie. Vertrouwen steunt sterk op een gemeenschappelijke set van waarden (shared values, cf. gelijkwaardigheid en groei). Het volstaat hierbij niet om een mooie mission statement tegen de muur te hangen (cf. ‘praat’ versus ‘doe’ theorie). Het komt erop aan te expliciteren wat de organisatie echt belangrijk vindt. Gemeenschappelijke waarden leiden tot een collectieve identiteit, een gevoel van eenheid, samenhang en solidariteit. Dit vergemakkelijkt onderling vertrouwen en het ondersteunt horizontale in plaats van verticale informatiestromen, van vitaal belang voor organisationeel leren.

Hoe kunnen we dan ‘klassieke’ organisaties veranderen naar meer ‘duurzame’ organisaties toe?

4.2. Veranderen van de ‘gedragscontext’

Veranderen van organisaties hangt samen met het veranderen van gedrag van mensen. Dit lukt niet door te focussen op het gedrag zelf. De focus moet gelegd worden op het veranderen van de interne omgeving of de *gedragscontext*¹⁵. En dit is de verantwoordelijkheid van elk lid van de organisatie.

De traditionele gedragscontext wordt gekenmerkt door vier karakteristieken (Ghoshal & Bartlett, 1999; Corthouts, 1999) (zie figuur 2):

- a. Volgzzaamheid (compliance) verwijst naar organisaties met een klassiek mili-

tair model van hiërarchie. Er wordt verwacht dat ieder gehoorzaamt aan zijn hiërarchische hogere. Dit was een belangrijk, vitaal, kenmerk in de naoorlogse jaren. Het garandeerde dat iedereen in het systeem de richting volgde die uitgezet werd door de top. Eenheid van actie was daardoor verzekerd. Deze karakteristiek heeft echter wél bijgedragen tot afname van betrokkenheid, initiatief en creativiteit.

- b. Controle is een traditioneel diep ingebakken vorm in organisaties. In alle klassieke handboeken wordt controle als één van de basistaken van de manager genoemd. Eén van de vervelende gevolgen van een sterke controlecultuur is dat mensen risico's gaan vermijden en zich defensief gaan opstellen.
- c. Contract wordt gezien als basis van relaties. De werkgever verbindt zich ertoe de werknemer financieel te vergoeden. In ruil hiervoor levert de werknemer zijn/haar werkinspanningen. Het gevolg van dit "juridische" contract is dat werknemers zich meer en meer leden gaan voelen van een vooral economische entiteit (cf. dominante logica) en minder en minder als leden van een praktijkgemeenschap (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). Alle stakeholders zijn bereid om hun eigenbelang zoveel mogelijk te beschermen en hun deel van het contract maximaal te realiseren. Dit resulteert in een toename van onderlinge competitie en een verslechtering van tweerichtingscommunicatie.
- d. Inperking (constraint) door heldere, precieze formuleringen van de strategie die de grenzen aangeven waarbinnen mensen verantwoordelijkheid kunnen/mogen opnemen. De strategische focus helpt prioriteiten stellen, bevordert concentratie op de core business en voorkomt verspilling van energie in teveel verschillende activiteiten. Maar door strategische objectieven te specificeren en zeer gedetailleerde plannen worden strakke grenzen vastgelegd die als muren en hinderpalen worden ervaren. Het gevolg is aversie voor risico en weerstand tegen vernieuwing.

Deze vier karakteristieken leiden ertoe dat de organisatieleden volgzzaam worden, passief, wachtend op richtlijnen, dat ze binnen de lijnen lopen, dat ze weinig creatief en innovatief gedrag vertonen. Het leidt tot atrofie, tot sclerose van de organisatie (Ghoshal & Bartlett, 1999; Corthouts, 1999).

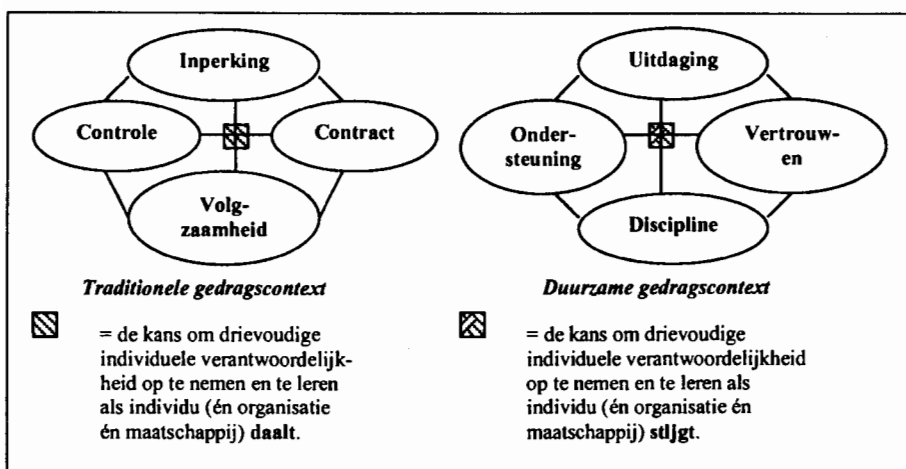
Om uit deze sclerose te geraken, zal er een andere gedragscontext of een andere managementcontext moeten gecreëerd worden, een context die het bedrijf duwt naar continue zelfvernieuwing en vitalisering¹⁶. Eerder in de tekst is reeds aangegeven dat het essentieel de medewerkers zijn die de vitaliteit van de organisatie bepalen.

Verandering naar een duurzame context van zelfvernieuwing en vitalisering vraagt dan om een verandering van de normen van volgzzaamheid, controle, inperking en contract naar discipline, ondersteuning, uitdaging en vertrouwen (Ghoshal & Bartlett, 1999; Corthouts, 1999) (zie figuur 2).

- a. Discipline is méér dan volgzzaamheid of conformiteit. Discipline is gebaseerd op een norm die mensen ertoe aanspoort beloften en afspraken na te ko-

men. Er worden afspraken gemaakt over ieders rol. De betrokkenen brengen de discipline op om daarnaar te leven en sturen zichzelf bij of laten toe bijgestuurd te worden (zelfmanagement). Discipline is gebaseerd op jarenlange socialisatieprocessen van alle werknemers. Er groeit een organisatienorm waardoor de werknemers zich aangespoord (verplicht) voelen onderling duidelijke en bindende afspraken te maken aangaande ieders rol en verantwoordelijkheid. De betrokkenen brengen de discipline op om te handelen in de lijn van de gemaakte afspraken. Ze zijn voldoende zelfkritisch en zijn in staat zichzelf bij te sturen. Men laat ook toe dat men hierop aangesproken wordt en bijgestuurd wordt, door managers, collega's en ondergeschikten (cf. 360° feedback systemen).

- b. Ondersteuning ('span of support') vervangt controle ('span of control'). De relatie tussen hogere en ondergeschikte is gekenmerkt door een coachende en helpende ingesteldheid. Er is sprake van een verschuiving in klemtoon in de rol van de leidinggevende. De hoofdbekommernis is niet langer controle en beheersing, maar condities scheppen en ondersteuning bieden.
- c. Vertrouwen is het derde kenmerk van een vitaliserende gedragscontext. Mensen die elkaar vertrouwen, steunen op elkaars oordeel en geloven in wederzijdse betrokkenheid. Relaties gebaseerd op een (juridisch) contract leiden tot concentratie op eigenbelang, zuiver zakelijke contacten, beperking van informatiedoorstroming. Relaties gebaseerd op vertrouwen bevorderen het oog hebben voor ieders belang (stem, verhaal), soepele informele contacten, vlotte informatie-uitwisseling (zie ook Lambrechts, 2000a, 2000b).
- d. Uitdaging (stretch) is het vierde kenmerk van zelfvernieuwend organisaties. Inperking (constraint) begrenst perspectieven en beperkt activiteiten. Uitdaging verruimt het perspectief en de activiteitenrange. Mensen leggen de lat hoger, stellen meer ambitieuze objectieven voorop. Energie wordt gemobiliseerd om dingen beter te doen. Er wordt gemakkelijker initiatief genomen.



Figuur 2. De traditionele versus duurzame gedragscontext

De vier beschreven kenmerken staan niet los van elkaar; ze beïnvloeden elkaar wederzijds. Het samenspel tussen deze vier karakteristieken geeft vorm aan de dynamische organisatie die in staat is zich voortdurend te vernieuwen.

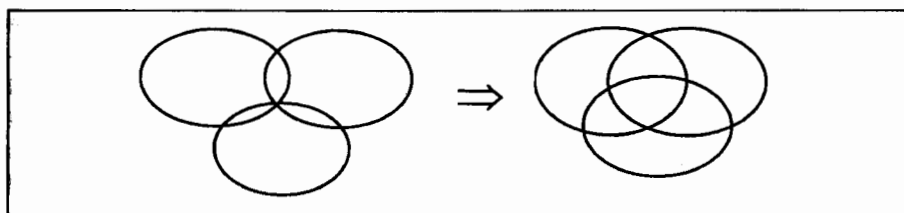
Uitdaging en *discipline* zijn twee contextkenmerken die het inhoudelijke kader gestalte geven waarbinnen mensen samenwerken. Uitdaging brengt met zich mee dat mensen steeds ambitieuzere doelen stellen. Discipline installeert de gedragsnorm dat afspraken moeten worden gehouden. Discipline komt voort uit de negotiatie van grenzen; uitdaging staat voor grensoverschrijding. Uitdaging zonder discipline ontaardt in chaos. Discipline zonder uitdaging ontaardt in verstarring. Merk de parallellen op met de eerder geïntroduceerde concepten van 'structuration', d.i. vrijheid in gebondenheid (Giddens, 1979, 1984) en de dialectiek tussen participatie¹⁷ en reïficatie (Wenger, 1998; Leliaert et al., 1999) en het stollen/ontstollen van betekenissen (Weick, 1979, 1995).

Discipline of gebondenheid kan geconcretiseerd worden in een visie (gereïficeerd in een mission statement) als een integratie van de verschillende stemmen (stakeholders, spelregels, logica's, belangen) die alle betrokkenen inhoudelijk bindt. Het is het gemeenschappelijk kader (cf. jazzmuzikanten) dat gedeeld (cf. 'praat' theorie) en doorleefd (cf. 'doe' theorie) moet worden. Deze gebondenheid creëert een ruimte, waarbinnen mensen worden uitgedaagd de drievoudige individuele verantwoordelijkheid op te nemen.

Het management kan dus een kader uittekenen in de vorm van een visie waarin de verschillende stemmen aan bod komen en waarin alle betrokkenen de ruimte krijgen om zich creatief te bewegen. Voor de invulling van deze ruimte worden de medewerkers dan mede verantwoordelijk gesteld. Een onbegrensde ruimte is immers niet werkbaar, en leidt tot chaos en vertwijfeling. Als je niet weet waar je organisatie naar toe wil, zal je er ook nooit geraken. Bovenstaande sluit aan bij de zogenaamde 'paradox van creativiteit' in de groepsdynamica geïdentificeerd door Smith & Berg (1987). Zonder de ontwikkeling van patronen (tradities, regels en conventies) die zorgen voor coherentie (stabiliteit) zou er geen vorm zijn om transformatie (innovatie, leren) op touw te zetten.

Verweven met dit gemeenschappelijke inhoudelijke kader - de visie - is een eveneens gedeeld, relationeel kader noodzakelijk om deze visie waar en geloofwaardig te maken en te houden. Immers, de diverse stakeholders dienen gezamenlijk op een kwalitatief hoogstaande manier om te gaan met de aanwezige, gepercipieerde tegenstellingen en spanningen. *Vertrouwen* en *ondersteuning* zijn contextkenmerken die het herkaderen en herdefiniëren van tegenstellingen en spanningen faciliteren, zodat men meer gemeenschappelijkheid ervaart.

De 'inter' van Lemke's 'inter-text' (1997; zie supra) wordt m.a.w. groter, er is meer overlap (zie figuur 3) zonder in 'con-text' over te gaan waar de ene stem de andere omsluit, waar er geen ruimte meer is voor diverse perspectieven en spanningen die noodzakelijk zijn voor individueel en organisationeel leren. De kans neemt dan beduidend toe dat individuen hun drievoudige verantwoordelijkheid willen en zullen opnemen.



Figuur 3. Verbreding van 'inter' door verhoging van relationele kwaliteit

Conclusie

In deze paper brengen we drie niveaus van analyse samen die in de wetenschappelijke literatuur doorgaans niet met elkaar in verband worden gebracht. Onze analyse doorkruist de begrippen maatschappij, organisatie en individu en toont aan dat elk van deze zich in de andere weerspiegelt. Hierdoor komt het arbitraire van dit onderscheid in het licht te staan en pleiten we voor een integratie binnen de sociale wetenschappen. In tegenstelling hiermee stellen we een steeds verdergaande fragmentatie vast - disciplines bouwen steeds hogere muren rondom hen - wat o.i. op termijn geen bevredigend antwoord kan geven op complexe, meerduidige sociale fenomenen. Ook hier biedt de stakeholder benadering een alternatief om om te gaan met de diversiteit van perspectieven en accenten binnen dit gemeenschappelijk project mens en samenleving.

We begonnen ons artikel met een citaat van Kofi Annan waarin hij pleit voor duurzame ontwikkeling van onze samenleving met de hulp van duurzaam ondernemen. In deze paper onderstrepen we dat de verantwoordelijkheid om duurzaam te veranderen of te ontwikkelen in eerste instantie bij het individu zélf ligt; hij zal als 'duurzame veranderaar' moeten handelen en verantwoordelijkheid opnemen voor zijn daden wil de onderneming - en in het verlengde hiervan: de maatschappij - duurzaam groeien. Het management van de organisatie dient hiertoe de nodige voorwaarden te scheppen. De medewerker als duurzaam co-ondernemer dient om te gaan met de spanningen en tegenstellingen, eigen aan projecten waarin de renegotiatie van betekenissen centraal staat, waaronder de interactie tussen stakeholders. Het model van Ghoshal & Bartlett (1999) geeft een aantal voorwaarden weer om dit te verwezenlijken.

Enerzijds wordt dit mogelijk gemaakt door een inhoudelijk kader, d.i. de persoonlijke identificatie met een visie die de belangen van de stakeholders samenbrengt. De medewerker dient deze visie toegewijd uit te dragen (discipline) en er zich door uitgedaagd te voelen.

Anderzijds onderkennen we een relationeel kader van ondersteuning en vertrouwen wat het (re)negotieren van "in-spanning-staande-perspectieven" faciliteert.

In deze paper besteden we in de eerste plaats aandacht aan de werknemer als stakeholder. Het individu, als lid van de organisatie, dient zich bewust te worden

van alle relevante stakeholders, er zicht op te krijgen en er actief mee samen te werken: andere werknemers, klanten, sociale partners, leveranciers, omwonenden, milieuorganisaties, Een belangrijke voorwaarde is dat deze taak moet gedeeld worden door alle belanghebbenden. We pleiten dan ook sterk voor het uitbouwen van relationele netwerken die 'grenzen' doorkruisen. Het lijkt ons hierbij van primordiaal belang dat de vraag naar mogelijke exclusie voortdurend gesteld wordt: "which voice is left out here?". Concreet betekent dit een voortdurende aandacht en zoektocht naar niet in de interactie betrokken, maar (potentieel) belangrijke stakeholders (cf. van Dongen, de Laat & Maas, 1996).

Op beleidsniveau spelen de overheid en het onderwijs als stakeholder een belangrijke rol. De overheid zet de spelregels uit waaraan organisaties zich dienen te houden. Het wettelijk kader maakt in die zin initiatieven mogelijk en onmogelijk. Hoe adequater dit kader, hoe meer succesvol de onderneming, wat op zijn beurt de overheid en dus ook de gemeenschap ten goede komt - ook financieel. Hier dient zich ook het belang aan van een wetgeving die ruimte creëert ("recht op opleiding"), die leerinitiatieven in organisaties aanmoedigt. Ook dient de overheid erover te waken dat in het onderwijs het curriculum voldoende aansluit bij de huidige vraag van ondernemingen - met aandacht voor *leren leren*. Relationele vaardigheden zijn ook cruciaal aangezien ze, naast de technisch inhoudelijke kennis, bijdragen tot kwaliteit van genomen beslissingen en succes van het individueel en collectief functioneren.

Het leer- en veranderingsproces dat zich voltrekt kunnen we symboliseren met een pijl: het stopt niet, het beweegt steeds verder. Het beheer van het evenwicht tussen de vier componenten van het model, uitdaging samen met discipline en ondersteuning samen met vertrouwen, is daarnaast een proces dat niet kan 'opgelost', maar voortdurend 'gemanaged' moet worden. Dit kan gesymboliseerd worden met een cirkel waarbinnen elk van de componenten continu geadresseerd worden. Als we beide voorstellingen combineren, kunnen we organisatoneel leren kenmerken als een spiraalvormig proces (cf. Hampden-Turner, 1990) waarbinnen mensen hun inzichten en praktijken continu uitgedaagd zien en onderhandelen.

Noten

- ¹ Citaat van de secretaris-generaal waarin hij de bedrijfswereld oproept om via duurzaam ondernemen mee te helpen aan een duurzame ontwikkeling van onze samenleving. Bron: website van het United Nations Global Compact Network: www.unglobalcompact.com
- ² Zie ook Vacature van 5 februari 2000, en Vacature van 23 juni 2001.
- ³ Deze groepen zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van ondernemingen, consultants en andere belanghebbenden die als klankbord functioneren.
- ⁴ De 'Scenario Unit' verkent alternatieve responsen van ondernemingen op de toekomstige uitdagingen van duurzame ontwikkeling.

Door de 'World Business Council for Sustainable Development' wordt hier verwezen naar het 'gekookte kikker' scenario waarbij mensen met kikkers vergeleken worden: wanneer je een kikker in kokend water gooit, springt deze er onmiddellijk uit. Als je echter koud water met een kikker erin geleidelijk aan de kook brengt, blijft een reactie uit (of komt ze te laat) en de kikker sterft (World Business Council for Sustainable Development in Basistekst Trivisi).

Metro, nr. 77, 20 april 2001.

Zijn boek draagt als titel: *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business (Conscientious Commerce)*. Het is maar de vraag of duurzame vooruitgang betekent dat kannibalen (hier worden ondernemingen mee bedoeld) een vork gaan gebruiken wanneer ze hun concurrentiestrijd voeren.

Zie de uitspraak van Scott, auteur van *The Decade of Achievement: Another Look at the Eighties as a Decade of Greed*: "Shareholders still the stakeholders that matter most" (San Francisco Business Times, 1998, February 16).

Website: <http://sanfrancisco.bcentral.com/sanfrancisco/stories/1998/02/16/editorial4.html>

Wenger's kader hangt ook nauw samen met het onderscheid dat Karl Weick reeds in 1979 maakte tussen dereificatie en reificatie waarmee hij respectievelijk het ontstollen en stollen van betekenissen aangaf (cf. unfreezing en refreezing van Lewin, 1951).

Dit is meteen ook de rationele om de sociale wetenschappen te differentiëren - elk geënt op een niveau van analyse.

Pleidooi voor integratie van sociale wetenschappen - na differentiatie in de (laat)moderniteit.

De twee laatste perspectieven zijn complementair (Lave, 1993): de context is steeds ten dele een structureel gegeven en is steeds ten dele in-de-maak. Daar waar de 'activity'-theoretici de nadruk leggen op hoe de context (d.i. historische artefacten en praktijken) het handelen vorm geeft, leggen de constructionisten de nadruk op hoe de context gecreëerd wordt binnen de interactie. Activiteit en context brengen elkaar voort. "The context must (...) be conceived as a historical and social product which is co-produced together with the activities it supports" (Gherardi et al., 1998, p.275).

Dit traject wordt uitgetekend op het niveau van de socio-culturele context. Zo wordt de toegang ontzegd tot bepaalde gemeenschappen als je niet volwaardig lid bent van andere gemeenschappen.

Dit doctoraatsonderzoek binnen onze onderzoeksgroep (De Weerd, 2000) richt zich op hoe mensen naar aanleiding van voor hen significante - markante, intense en beklivende - ervaringen, leer verhalen construeren. Uit de analyses van deze constructies proberen we iets te zeggen over hoe mensen leerervaringen opbouwen. Het gaat hier om een authentiek leren, waarmee we aanduiden dat het geleerde in principe los staat van het officiële curriculum, d.i. wat een formele instantie veronderstelt dat er moet geleerd worden. De respondenten zijn enerzijds stagiairs organisatiepsychologie aan de K.U.Leuven, en cursisten van het vormingsprogramma CIGO (Consulting In Groepen en Organisaties), werkzaam binnen het domein van HRM, kwaliteitsmanagement, opleiding, bedrijfscommunicatie,... . Zowel de stages als het vormingsprogramma zijn leercontexten, en bijgevolg is het als onderzoeker hier legitiem om de vraag naar leren te stellen.

De gedragscontext wordt door Ghoshal & Bartlett (1999, p. 142) plastisch verwoord als "the smell of the place".

We zijn ons bewust dat de 'context' vandaag voor een groot stuk bepaald wordt door de sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties). Als we kijken naar sociale verkiezingen dan zien we in heel wat organisaties dat het medezeggenschap in een organisatie niet afhankelijk wordt gemaakt van de individuele kracht of visie maar wel van het "lidmaatschap van een vakorganisatie". Zij alleen hebben het recht te bepalen wie hen vertegenwoordigt en welke dynamiek de "betrokkenheid" van elk individu in de organisatie krijgt. We stellen ons hier, in het licht van het voorgaande, vragen bij.

Participatie is ruimer dan interactie, het impliceert zowel actie als interactie.

Bibliografie

- ARGYRIS, Ch. & SCHÖN, D. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Basistekst Trivisi. Website Vlaamse overheid over werkgelegenheid:
www.vlaanderen.be/ned/sites/werk/trivisi_basistekst1.doc
- BION, W.R. (1961). *Experiences in groups*. London: Tavistock.
- BOUWEN, R. & FRY, R. (1991). "Organizational Innovation and Learning. Four Patterns of Dialog between the Dominant Logic and the New Logic." *International Studies of Management and Organization*, 21 (4), 37-51.
- BOUWEN, R. & STEYAERT, Ch. (1999). "From dominant frames towards multi-voiced cooperation: mediating metaphors for global change." In: D. COOPERRIDER & J. DUTTON (Eds.), *No Limits to Cooperation*. Jossey Bass.
- CORTHOUTS, F. (1999). *Nieuwe accenten in personeelsbeleid*. Paper.
- CORTHOUTS, F., FAASSEN, T., RUIJTERS W. & VERLEG, J. (1991). *De Wakkere Organisatie. Scoren met kwaliteit*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum.
- DENORA, T. & MEHAN, H. (1994). "Genius: A Social Construction, the Case of Beethoven's Initial Recognition." In: T.R. SARBIN & J.I. KITSUSE (Eds.): *Constructing the Social*. London: Sage Publications.
- DE WEERDT, S. (2000). *Significant leren in contexten ter ontwikkeling van professionele competentie en identiteit in het domein van de organisatiepsychologie*. [Significant learning in contexts supporting the development of professional competence and identity within the domain of organizational psychology.] Doctoral proposal, promoter: R. Bouwen, K.U.Leuven.
- ELKINGTON, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business (Conscientious Commerce)*. New Society Pub.
- GHOSHAL, S. & BARTLETT, C.A. (1999). *The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management*. London: Random House.
- GROUP OF LISBON, (1993). *Limits to competition*. Lisbon: Gulbenkian foundation.
- FREIRE, P. (1972). *Pedagogy of the Oppressed*. Ringwood, Australia: Penguin.
- FRY, R., RUBIN, I. & PLOVNICK, M. (1981). "Dynamics of Groups that Execute or Manage Policy." In: R. PAYNE & C. COOPER, *Groups at Work*. New York: Wiley & Sons.
- GIDDENS, A. (1979). *Central Problem in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London: Mcmillan.
- GIDDENS, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press.
- HAMPDEN-TURNER, C. (1990). *Charting the Corporate Mind*. Blackwell.
- JOHNSON, B. (1992). *Polarity Management. Identifying and Managing Unsolvable Problems*. Massachusetts: HRD Press, Inc.
- LAMBRECHTS, F. (2000a). *De Virtuele Organisatie*. Niet-gepubliceerde licentiaatverhandeling, Katholieke Universiteit Leuven, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Leuven.
- LAMBRECHTS, F. (2000b). "Netwerken. Vertrouwen en identiteit in virtuele organisaties." *HRMagazine - Jaarboek Personeelsbeleid in België*, p. 86-90.
- LAVE, J. (1993). "The practice of learning." In S. CHAIKLIN & J. LAVE, *Understanding practice. Perspectives on activity and context*. New York: Cambridge University Press.
- LELIAERT, A., DE WEERDT, S., VAN LOOY, B., CORTHOUTS, F. & BROECKMANS, J. (1999). *Geïntegreerd en systematisch omgaan met competentieontwikkeling*. Onderzoeksverslag E.S.F.-doelstelling 4.

- LEMKE, J. L. (1997). "Cognition, Context, and Learning: A Social Semiotic Perspective." In: D. KRISHNER & J. A. WHITSON (Eds.), *Situated Cognition. Social, Semiotic, and Psychological Perspective* (pp.17-36). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- LEWIN, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Wiley & Sons.
- MERRIAM, S. B. & CLARK, C. (1993). "Learning from life experience: what makes it significant?" *International Journal of Lifelong Education*, 12 (2), 129-138.
- MOORE, J.F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Chichester: Impressum Wiley.
- O'REILLY, C.A. & PFEFFER, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Harvard Business School Press.
- POLANYI, M. (1976). "Tacit knowing." In K. MARX & F. GOODSON (Eds.). *Theories in contemporary psychology*. New York: Mac Millan.
- QUINN, R. (1997). *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. (Deep Change. Trans. M. van Vreumingen). Netherlands, Schoonhoven: Academic Service.
- QUINN, R. (2000). *Verander de wereld. Hoe gewone mensen buitengewone prestaties kunnen leveren*. (Change the world. Trans. M. van Vreumingen). Netherlands, Schoonhoven: Academic Service.
- SENGE, P.M. (1990). "The Fifth Discipline." *The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- SMITH, K.K. & BERG, D.N. (1987). "A Paradoxical Conception of Group Dynamics." *Human Relations*, 40 (10), 633-658.
- VAN DONGEN, H.J., DE LAAT, W.A.M. & MAAS, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil. Conflictantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- VYGOTSKY, L.S. (1978). *Mind in Society*. Harvard University Press.
- WEICK, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organising*. New York: Random House.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. London: Sage Publications.
- WENGER, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WIERDSMA, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- WITTGENSTEIN, L. (1958, 2nd edition). *Philosophical investigations*. Oxford: Blackwell.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.
Website: www.wbcds.ch/scenario1.htm
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987). *Our common future*. Oxford.