

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/133723>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-24 and may be subject to change.

Introductie

WAAR IS 'DE VIJFDE DISCIPLINE' GEBLEVEN?

RENÉ TEN BOS OVER DE LERENDE ORGANISATIE EN FOUTENTOLERANTIE VAN 1998 NAAR NU ...

Ik ben geen auteur die met veel genoegen terugkijkt op wat hij ooit geschreven heeft. Dat heeft niet alleen te maken met zorgen over de kwaliteit, iets wat samenhangt met wat men 'vooruitschrijdend inzicht' noemt. Het heeft vooral ook te maken met identiteitsproblemen: wie was die vent die zo nodig een stuk moest schrijven over lerende organisaties en foutentolerantie? Wat dreef hem? Waar was hij boos over?

Ik weet het niet precies. Misschien een bepaald soort zorgeloosheid over zoiets abstracts als het kapitalistische systeem? Misschien ook een bepaald soort woede over de politici, die in de jaren negentig van de vorige eeuw wel erg vaak wegwamen met excuses na het maken fouten? Misschien ook ergernis over het feit dat zo'n flutboek als dat van Senge zo populair kon zijn onder vrienden en collega's.

Hoe het ook zij, ik kan mij precies de aanleiding herinneren. Ik schreef in die tijd aan mijn proefschrift en een van mijn twee promotoren, Jac Geurts, had mij verteld dat die Senge niet alleen een computernerd was, maar ook een soort hippie met in zijn kielzog een eindeloze reeks van sla vretende soepjurken en teenslippers. Met zo'n opmerking kon ik wel wat. Of ze waar was, interesseerde me niet. De opmerking paste bij een beeld dat het boek *De Vijfde Discipline* bij mij opriep: oeverloze quasi-diepzinnigheid voor de dolende manager. Het boek zit vol met geklets over indianen, systeemleer, mentale beelden of Bijbelse liefde (*agape*). Dit wordt allemaal afgewisseld met hard bedrijfskundig advies over hoe je medewerkers in een organisatie flexibel kunt maken. Om dat laatste ging het dus echt, niet om het esoterische sausje waarmee het advies werd opgediend. Maar in dat sausje zat wel de aantrekkingskracht van het boek. Het stelde managers in staat om met een prettig gevoel van diepzinnigheid medewerkers aan te spreken op hun plooibaarheid. Bij Senge, zo vond ik, zijn managers de kapo's van het kapitaal, maar dan verkleed als vegetariërs en natuurliefhebbers die een hekel aan stropdassen hebben.

Nu denk ik: misschien had ik destijds wel last van *jalousie de métier*. Senge wist in ieder geval op een (voor managers) aannemelijke manier antropologie, esoterie en filosofie te mengen met bedrijfskunde. Ik wilde dat ook wel, maar vond en vind nog steeds dat ik daar niet goed in ben. In het stuk zie je dat heel duidelijk. De verleiding om tegen een intellectuele vlieg als Senge een kanon als Sloterdijk in te zetten was simpelweg onweerstaanbaar. Ik kon daarmee niet alleen laten zien dat ik, anders dan Senge, ook echte Duitse filosofie las, maar bovendien kon ik door me achter Sloterdijk te verschuilen laten zien wat echte diepzinnigheid is. De herlezing van mijn eigen stuk leverde het pijnlijke inzicht op dat ik wel heel weinig vanuit mijzelf vertel. Voortdurend verschuil ik me achter de grote namen die ik nodig heb om de adepten van Senge even te grazen te nemen.

Dat neemt niet weg dat grote delen van de inhoud van de tekst nog steeds staan als een huis, ook al zijn sommige concepten misschien wat obsoleet geworden. De flexibilisering van de arbeider, die onder meer door het concept 'lerende organisatie' aanvaardbaar moest worden gemaakt, is alleen maar extremer geworden. Vandaag de dag spreken critici niet meer van flexibele arbeid, maar van 'precaire' arbeid. Niets is zeker en alles om je heen kan veranderen. Je moet zelf dus ook voortdurend willen veranderen. In mijn dagelijkse werk zie ik wat dat betekent. De studenten die bij mij proberen af te studeren, maken zich terecht grote zorgen over hun *employability*. Hetzelfde geldt voor jonge wetenschappelijke medewerkers. Vaste banen liggen meestal niet in het verschiep, hooguit *traineeships* en *apprentices*. We leven in een tijd, waarin alles wat vast is – van competentie tot baan – economisch riskant is geworden. Nadenken over geheimzinnige cirkels in het woestijnzand helpt in dergelijke omstandigheden niet. Althans, dat vermoed ik.

Een ander aspect dat ik benadruk – dat we helemaal niet zo leren van onze missers en catastrofes – is ook onverminderd actueel. Wie zou na de crisis van 2007 nog serieus foutentolerantie willen opbrengen ten aanzien van bijvoorbeeld bankmanagers? De maatschappelijke verontwaardiging over de bankwereld is nu buitengewoon groot, mede doordat men het gevoel heeft dat er helemaal niets geleerd is van de catastrofe. Betrokkenen wijzen erop dat de 'mensen in het land' niet begrijpen hoe die wereld in elkaar steekt. Klopt. Maar je kunt je niet aan de indruk onttrekken dat die wereld zelf een enorm mistgordijn optrekt om zichzelf op deze manier te immuniseren ten opzichte van maatschappelijke kritiek. In weerwil van de roep om transparantie en integriteit, is het antwoord op de crisis alleen maar meer obscurantisme geweest.

Kortom, het stuk roept na al die jaren bij mij gemengde gevoelens op. Dat is niet verwonderlijk, ik heb nooit geloofd in de gedachte dat een *auteur* volstrekte *autoriteit* heeft over alles wat hij schrijft en geschreven heeft. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat je geen verantwoordelijkheid hebt voor het ge-

schrevene. Het wil alleen maar zeggen dat ik me nu verbaas over hoe ik destijds de problematiek rondom de lerende organisatie heb aangepakt.

Wat betekent Senge nog in mijn leven? Toen ik van dit tijdschrift het verzoek kreeg een reflectie te schrijven op dit oude artikel, dat van mij en tegelijkertijd ook niet van mij is, zocht ik naarstig in mijn boekenkast naar *De Vijfde Discipline*. Ik kon het niet meer vinden. Heb ik het weggeven of uitgeleend? Is het meegegaan met oud papier? Is het ooit eens met een hoop andere boeken naar De Slegte gebracht? Ik weet het niet.

Ik heb het boek niet gemist.