

## 2 Talent en het spook van de overbodigheid

Foto's van groepjes mannen voor de poorten van fabrieken met gesloten luiken, die in weerwil van wat ze met eigen ogen zien op werk staan te wachten: een typerend beeld van de depressie van de jaren dertig. Die foto's verontrusten nog steeds, want het spook van de overbodigheid waart nog altijd rond, al is de context veranderd. Grote groepen mensen in de rijke economieën van Noord-Amerika, Europa en Japan willen werken maar kunnen geen baan vinden.

Tijdens de depressie geloofden mensen in een persoonlijke remedie tegen overbodigheid die elk middel van de overheid overtrof: hun kinderen moesten geschoold worden en een bijzondere vaardigheid leren, zodat er altijd vraag zou zijn naar de jongeren en zij altijd werk zouden hebben. Ook nu is dat het pantser waarnaar de mensen op zoek zijn, maar de context is opnieuw gewijzigd. In de 'bekwaamhedenmaatschappij' zijn veel werklozen geschoold en beheersen zij een vak, maar het werk dat zij willen doen is verhuisd naar oorden waar geschoolde arbeid goedkoper is. Er zijn dus heel andere bekwaamheden vereist.

In onderstaande bladzijden wil ik onderzoeken hoe het spook van de overbodigheid zich verhoudt tot de oplossing van scholing en vorming, wat de Duitsers iemands *Bildung* zouden noemen. Dit verband vereist dat we een paar basale vragen stellen: Wat betekenen bekwaamheid en, breder, talent eigenlijk? Hoe wordt talent omgezet in economische waarde? Deze vragen overbruggen economie, psychologie en sociologie; het bereik ervan is zo groot dat ik geen antwoor-

den verwacht te vinden, maar slechts hoop problemen te verduidelijken.

Het spook van de overbodigheid trad voor het eerst in zijn moderne gedaante op bij de ontwikkeling van steden, waar de seizoenarbeiders geen land meer hadden om te bewerken. Mensen trokken als berooide agrarische vluchtelingen naar de steden in de hoop dat de gemechaniseerde fabrieken voor hen zouden zorgen. Maar in Londen, om een representatief voorbeeld te noemen, waren er in 1840 op elke beschikbare ongeschoolde fabrieksbaan zes mannelijke arbeiders. David Ricardo en Thomas Malthus theoretiseerden als eersten in de moderne geschiedenis over overbodigheid: Ricardo onderzocht in hoeverre markten en fabrieksmachines de vraag naar arbeid beperkten, terwijl Malthus de ellendige gevolgen van de bevolkingsgroei berekende. Geen van beiden voorzag dat hersenen een remedie zouden kunnen zijn voor het surplus aan handen. Aan het begin van het industriële tijdperk hadden maar heel weinig arbeiders toegang tot hoger onderwijs. Opwaartse mobiliteit was zeldzaam. En zelfs de meest verlichte hervormers geloofden niet dat het gros van de massa op een andere manier, op het werk, zinvol opgeleid kon worden. Malthus vond, net als Adam Smith voor hem en John Ruskin na hem, fabriekswerk geestdodend. Overbodigheid werd dus door de uitdijende steden gezien als een noodzakelijk, zij het tragisch gevolg van de groei.

Een van de grote prestaties van de moderne samenleving is de opheffing van de tegenstelling tussen massa en verstand. De onderwijsinstellingen hebben het reken- en taalniveau verbeterd in een mate die de mensen in de victoriaanse tijd niet voor mogelijk hadden gehouden. De droom uit de tijd van de crisisjaren over de getalenteerde arme jongen – of het zeldzame meisje – die dokter of advocaat wordt, lijkt nu bij wijze van spreken heel gewoon. Grove schattingen stellen de opwaartse mobiliteit van kinderen van ongeschoolde arbeiders

naar de lagere middenklasse op circa 20 procent in Groot-Brittannië en Amerika, circa 15 procent in Duitsland en circa 30 procent in China – niet veel, ook nog eens gecompenseerd door neerwaartse mobiliteit, maar veel meer dan tijdens het eerste industriële tijdperk.

Deze onmiskenbare prestaties voorzien Ricardo's vroege uitspraak alleen maar van een nieuw en pijnlijk jasje. De bekwaamhedeneconomie laat de meerderheid nog altijd in de steek; het onderwijs brengt, nauwkeuriger geformuleerd, grote aantallen geschoolde jonge mensen voort die geen baan kunnen vinden, althans niet op het terrein waarvoor ze zijn opgeleid. In moderne vorm luidt Ricardo's bewering dat de bekwaamhedensamenleving misschien maar een betrekkelijk klein aantal van de geschoolden met talent nodig heeft; vooral op de geavanceerde terreinen van de haute finance, technologie en moderne dienstverlening. Misschien kan de economische machine succesvol en efficiënt draaien met behulp van een steeds kleinere elite.

#### HET SPOOK VAN DE OVERBODIGHEID

Drie krachten vormen het spook van de overbodigheid als modern gevaar: het mondiale arbeidsaanbod, de automatisering en de omgang met de vergrijzing. Deze krachten zijn stuk voor stuk bepaald niet wat ze op het eerste gezicht lijken.

Als in de pers angstverhalen verschijnen over het mondiale arbeidsaanbod dat banen van rijke naar arme landen zuigt, wordt dit verhaal gewoonlijk domweg in termen van lonen voorgesteld als een 'wedloop naar de bodem'. Het kapitalisme zou daar waar de arbeid het goedkoopst is op zoek gaan naar arbeid. Dit verhaal zit er half naast. Er vindt ook een soort culturele selectie plaats, zodat banen verdwijnen uit hogelonenlanden als de Verenigde Staten en Duitsland en

verhuizen naar lagelonen economieën met geschoolde, soms zelfs te hoog gekwalificeerde, werknemers.

Indiase callcenters vormen een goed voorbeeld. Het werk in die bedrijven wordt uitgevoerd door mensen die op z'n minst tweetalig zijn; zij hebben hun beheersing van de taal zo verbeterd dat de beller niet weet of hij of zij met Hartford of met Bombay belt. Veel werknemers in een callcenter hebben twee of meer jaar universitaire opleiding gevolgd; bovendien zijn ze op hun werk goed opgeleid. Indiase callcenters benadrukken het zogenaamde 'stretch-learning', wat erop neer komt dat je zoveel informatie in je hoofd hebt dat je de meeste denkbare vragen snel kunt beantwoorden, zodat een hoge omzetsnelheid in telefoontjes mogelijk is. De centra brengen hun werknemers ook vaardigheden op het gebied van 'human resources' bij, zodat de verwarde beller bijvoorbeeld nooit enig ongeduld opmerkt. De Indiase werknemers zijn beter geschoold en beter opgeleid dan werknemers in callcenters in het Westen (met uitzondering van Ierland en Duitsland, waar men volgens bijna Indiase normen te werk gaat). De lonen, van zeer capabele mensen, zijn inderdaad bedroevend laag.

Een vergelijkbaar verschijnsel doet zich voor bij bepaalde fabrieksbanen die naar het zuidelijk halfrond zijn verplaatst. Een veelzeggend voorbeeld hiervan zijn de subassemblage-fabrieken voor de auto-industrie aan de noordgrens van Mexico. De mensen die dit routinewerk doen, zijn vrij vaak zeer vaardige mecaniciens die carrosseriebedrijven hebben verlaten om aan de lopende band te gaan werken. In het noorden zouden de lopende bandwerknemers in de Mexicaanse maquiladora's [fabrieken van Amerikaanse bedrijven in Mexico] voorman of ploegbaas kunnen zijn.

Het vreselijkste beeld van de economische wedloop naar de bodem is dat van kinderen die huis en school verlaten om te gaan werken in de sweatshops op het zuidelijk halfrond. Dit

beeld is niet onjuist maar wel onvolledig. De arbeidsmarkt zoekt ook naar goedkoop talent. De aantrekkingskracht die te hoog gekwalificeerde werknemers uitoefenen op werkgevers is op het zuidelijk halfrond hetzelfde als in de meer ontwikkelde wereld. Die bekwame werknemers blijken goed problemen te kunnen oplossen, vooral als er iets verkeerd gaat bij de dagelijkse procedures.

De mensen die dit soort banen nemen zijn op hun beurt vaak zeer ondernemend. In de Mexicaanse maquiladora's kunnen de lopende bandwerknemers gedurende een paar jaar betaalde arbeid bewijzen dat ze kredietwaardig zijn, waardoor ze naar een bank kunnen gaan en een lening kunnen sluiten om een eigen zaakje te beginnen. Deze kredietprikkel is in India lang zo sterk niet, want daar is zakelijk onderaannemerschap de drijvende kracht. In de Indiase callcenters hebben veel medewerkers na hun opleiding een kleine onderneming opgezet die het callcenterwerk als onderaannemer overneemt van het grote buitenlandse bedrijf.

Het is natuurlijk wel van belang dit te relativiseren. Net zoals het gros van de banen op het zuidelijk halfrond wordt uitgevoerd door berooide landarbeiders, zo zal ook de hoop ooit een kleine zakenman of -vrouw te worden voor menigeen nooit in vervulling gaan – al is het aantal beginnende kleine ondernemers in India, Mexico, China en Indonesië de afgelopen tien jaar inderdaad bijna exponentieel gestegen. Dit zijn niet, dat moet worden benadrukt, de mensen waar Ricardo het over had. Ze kunnen niet domweg slachtoffers worden genoemd, want zij hebben deel aan het systeem en zij hebben er belang bij.

Ik benadruk dit vanwege de consequenties voor ons. Zij hebben een hogere status dan hun lotgenoten op het noordelijk halfrond, al verdienen ze minder. De combinatie van hun motivatie en opleiding, hun *Bildung*, oefent een speciale aantrekkingskracht uit op werkgevers. Bij ons zouden degenen

die het afleggen hun menselijk kapitaal moeten verhogen om de concurrentie aan te kunnen gaan, maar dat kan slechts een enkeling; zij kunnen niet concurreren met deze lotgenoten in het buitenland en worden geconfronteerd met het feit dat ze overbodig zijn. Het spook van de overbodigheid komt hier samen met de angst voor buitenlanders, die onder de korst van simpele ethische of raciale vooroordelen wordt gevormd door de vrees dat buitenlanders beter uitgerust zijn voor de overlevingstaken. Die vrees vindt enige grond in de realiteit. *Mondialisering* staat onder andere voor de opvatting dat de bronnen van menselijke energie aan het verschuiven zijn en dat de mensen in de reeds ontwikkelde wereld daardoor overbodig worden.

Het tweede spook van de overbodigheid schuilt in de automatisering. De angst dat machines mensen zullen vervangen is al oud. De komst van de eerste door stoom aangedreven weefgetouwen veroorzaakte rellen onder Franse en Britse wevers; aan het einde van de negentiende eeuw werd het talloze staalwerkers pijnlijk duidelijk dat zij zouden worden 'weggemechaniseerd', omdat machines hun ingewikkelde arbeid overnamen en de mannen het slecht betaalde routinewerk moesten opknappen. Maar in het verleden werd het gevaar van de automatisering overdreven.

Het probleem zat hem in het ontwerp en de ontwikkeling van de machines zelf. Ik zal een persoonlijk voorbeeld geven. Mijn grootvader, een industrieel ontwerper, werkte gedurende zestien jaar (van 1925 tot 1941) aan het prototype van een robotarm die een tot op de millimeter nauwkeurig mechanische handeling kon uitvoeren: de raderen en katrollen die vereist waren voor deze hightech machine waren peperduur, en de robotarm zelf moest voortdurend opnieuw worden afgesteld. Mijn grootvaders werkgever besloot, nadat hij er een fortuin aan had uitgegeven, dat bekwame mensenhanden goedkoper waren. Dit verhaal werd overal op het gebied van

industriële ontwerpen herhaald. De enige serieuze bezuinigingen die door echte automatisering werden voortgebracht – waarbij het productieproces grotendeels of volledig wordt uitgevoerd door machines – werden bewerkstelligd in grootschalige, zware industrieën die goederen als elektriciteitskabels en metalen pijpen produceerden.

Dankzij de revolutie op computergebied en in de microelektronica is mijn grootvaders robotarm een gereedschap dat nu snel en effectief kan worden ontworpen op het scherm; microprocessors nemen de plaats in van de ingewikkelde en kwetsbare raderen en hefboomen die hij had ontworpen. In de dienstverlening heeft de automatisering de sciencefiction uit het verleden tot een technologische realiteit gemaakt. Ik denk hierbij aan intelligente antwoordapparaten – de toekomstige bedreiging van de automatisering voor de callcenters – of barcodelezers, die de boekhouding, het inventarisbeheer en de winkelverkoop ingrijpend hebben veranderd. Elektronica maakt bovendien de automatisering van de kwaliteitscontrole mogelijk – het menselijk oog wordt vervangen door de nauwkeurigere lasersensor.

Fabrikanten gebruiken deze technologieën op een specifieke manier. Dankzij automatisering kunnen fabrikanten niet alleen snel reageren op veranderingen in de vraag, aangezien de machine snel kan worden aangepast, maar ook snel verbeteringen doorvoeren als de vraag verandert en zo de voorraad klein houden.

Automatisering levert nu serieuze productieverhoging en personeelsbesparingen op. Twee voorbeelden: de Sprint Corporation verhoogde tussen 1998 en 2002 zijn productie met 15 procent door gebruik te maken van geavanceerde stemherkenningssoftware en verhoogde de winst jaarlijks met 4,3 procent, terwijl het aantal arbeidsplaatsen in die vier jaar daalde met 11.500. In de zware industrie steeg de staalproductie in de Verenigde Staten tussen 1982 en 2002 van 75 miljoen

ton naar 102 miljoen ton terwijl het aantal staalarbeiders afnam van 289.000 naar 74.000. Deze banen verdwenen niet naar het buitenland; het werk werd grotendeels overgenomen door geavanceerde machines.<sup>1</sup>

Hieruit blijkt dat moderne arbeiders eindelijk te maken krijgen met het spook van de geautomatiseerde overbodigheid.

Sociologen dachten vroeger, als ze stilstonden bij automatisering, dat er nieuwe of meer kantoorbanen en dienstverleningstaken zouden ontstaan als handen werden vervangen door machines. Deze overtuiging inspireerde Daniel Bell en Alain Touraine tot de 'postindustriële' these.<sup>2</sup> Gezien de aard van de machines een halve eeuw geleden, was dit een logische verschuiving; die machines waren feitelijk alleen geschikt voor mechanische taken. De machines die we tegenwoordig hebben, kunnen over de hele linie werk overnemen: het verlies aan banen bij Sprint deed zich voor op de afdeling dienstverlening.

Wat voor soort machines zijn dat? Toen de horlogemaker Jacques de Vaucanson halverwege de achttiende eeuw een mechanische fluitspeler fabriceerde, bestond het mirakel van de robot uit de *gelijkenis* met een levend mens. Veel automatiseringstechnologie van nu richt zich in de geest van Vaucanson nog altijd op de imitatie van de menselijke stem of hersenen – de laatste in slimme, ronddraaiende bewakingscamera's die zich op alles richten wat in de 'ogen' van de machine ongewoon is. Maar er is ook technologie die geen imitatie van de mens is, met name computertechnologie, die met een voor de mens onmogelijke snelheid berekeningen kan maken. Het beeld van de machine die mensenhanden vervangt is dus onnauwkeurig: volgens de arbeidsanalist Jeremy Rifkin groeit het terrein van de overbodigheid naarmate machines meer dingen van economische waarde gaan doen die mensen niet kunnen.

De mondiale verplaatsing van werk én de werkelijke automatisering zijn speciale gevallen die een deel van de arbeid, maar niet alle arbeid, treffen. Vergrijzing beslaat een veel groter terrein van overbodigheid. Iedereen wordt ouder en we worden allemaal, verzwakt als we zijn, op een bepaald moment nutteloos in de zin van onproductief. In de moderne economie wordt leeftijd als maatstaf voor overbodigheid echter op twee manieren vastgesteld.

In de eerste plaats door regelrechte vooroordelen. Toen ik in het begin van de jaren negentig mensen uit de reclamewereld interviewde, maakten mijn gesprekspartners zich zorgen dat ze op hun dertigste 'over hun hoogtepunt' zouden zijn, en 'buitengesloten' zodra ze de veertig waren gepasseerd. In geavanceerde organisaties gelden de oudere werknemers vaak zonder meer als vastgeroest, traag en futloos. In de reclamewereld en de media valt de leeftijdsdiscriminatie samen met een vooroordeel over de seksen: vooral middelbare vrouwen krijgen het stigma niet gedreven te zijn; deze combinatie van vooroordelen doet zich ook in de financiële dienstverlening voor.

Vergrijzing belichaamt een voor de hand liggende paradox. Dankzij de hedendaagse geneeskunde leven wij nu langer en kunnen we langer werken dan vroeger. Het was in 1950 logisch de pensioengerechtigde leeftijd op vijfenvijftig of zestig jaar te stellen, want de gemiddelde mannelijke werknemer zou waarschijnlijk niet ouder worden dan begin zeventig. Tegenwoordig wordt 50 procent van de Amerikaanse mannen in de tachtig, terwijl de meeste tot vroeg in de zeventig gezond blijven. Als de pensioengerechtigde leeftijd op het oude niveau blijft, zijn mannen nu vijftien à twintig jaar onproductief terwijl ze wel zouden kunnen werken. 'Burn-out' heeft eerder betrekking op de aard van het werk dan op de fysieke gesteldheid van de werker. Een man van middelbare leeftijd kan fysiek gezien prima twaalf uur per dag werken in

de valutahandel – mits hij geen gezin en andere interesses heeft.

Als we bedenken hoe lang een bekwaamheid meegaat, hangt leeftijd nauwer samen met de talentkwestie. Stel dat je ingenieur bent, hoe lang kun je dan toe met de vaardigheden die je op de universiteit hebt geleerd? Dat wordt steeds korter. Het 'bekwaamhedenverval' is niet alleen in technisch werk versneld, maar ook in de geneeskunde, rechtsgeleerdheid en diverse ambachten. Computerreparateurs moeten naar schatting drie keer tijdens hun loopbaan bijscholen. Voor artsen geldt ongeveer hetzelfde. Dat wil zeggen dat je met het opdoen van een vaardigheid nog geen duurzaam bezit hebt.

Hier dringt de arbeidsmarkteconomie zich op een wel zeer destructieve manier op. Een werkgever kan ofwel een vijftigjarige laten bijscholen zodat deze weer up-to-date is, ofwel een slimme jongeman van vijftentwintig in dienst nemen die al bij de tijd is. De slimme jongeman is veel goedkoper – zo wel omdat de oudere werknemer in een hogere salarisschaal valt als omdat bijscholingsprogramma's voor werknemers op zichzelf kostbare aangelegenheden zijn.

Aan dit vervangingsproces kleeft nog een sociaal probleem. Oudere werknemers zijn meestal flinker en kritischer jegens hun werkgevers dan jonge. Tijdens bijscholingscursussen gedragen oudere werknemers zich net als andere volwassen studenten: zij beoordelen de waarde van de geboden bekwaamheid en de manier waarop deze wordt onderwezen in het licht van wat zij zelf hebben beleefd. De ervaren werknemer compliceert de betekenis van wat hij of zij leert en beoordeelt de waarde ervan in termen van zijn of haar verleden. De rebel is daarentegen een stereotype dat wordt gelogenstraft door diverse onderzoeken naar jonge werknemers: omdat zij geen ervaring of status in het bedrijf hebben, zijn zij meestal voorzichtig en als de omstandigheden op het werk hun niet bevallen, zullen ze eerder vertrekken dan in opstand

komen, een mogelijkheid die zij kunnen benutten omdat de jongeren minder maatschappelijke en gezinslasten met zich meedragen. In bedrijven vormt leeftijd dus een belangrijk verschil tussen wat de econoom Albert Hirschmann 'vertrek' en 'stem' heeft genoemd. Jonge werknemers, die plooibaarder zijn, vertrekken liever als ze ontevreden zijn; oudere werknemers, die kritischer zijn, uiten hun misnoegen.

Volgens Hirschmann doet dit verschil zich in alle bedrijven voor, maar vooral in die bedrijven die gebruikmaken van de nieuwste technologie, want die hebben weinig geduld met uitgebreide beraadslagingen en zorgvuldige introspectie. Juist omdat flexibele bedrijven van hun werknemers verwachten dat ze niet honkvast zijn en juist omdat deze bedrijven dienstbaarheid en trouw niet belonen, is de keuze van de werkgever duidelijk. De jongere werknemer is goedkoper en hij levert minder problemen op. De vele bedrijven die wel investeren in de toekomstige bekwaamheden van hun werknemers hebben meestal een traditionelere organisatie. Volgens Hirschmann worden zulke investeringen vooral gedaan door bedrijven die loyaliteit als een vorm van bedrijfskapitaal beschouwen.

In die bedrijven die de structuren van het sociale kapitalisme loslaten, is het gevolg van de concentratie op jong talent op persoonlijk niveau dat toenemende ervaring in waarde daalt. Tijdens mijn vraaggesprekken ontdekte ik dat deze geringschattende kijk op ervaring vooral sterk was onder consultants, die er een beroepsmatig belang bij hebben zo te denken. Omdat zij zich bezighouden met de reorganisatie van instellingen, moeten zij wel achterdochtig zijn jegens de oude rotten, want hun enorme kennis van het bedrijf in kwestie lijkt een obstakel voor snelle veranderingen. Natuurlijk zijn niet alle consultants hetzelfde; zo wordt bij veel activiteiten die de Boston Consultancy Group momenteel uitvoert, wel degelijk rekening gehouden met het onscheidbare verband

tussen bekwaamheid en ervaring. Maar het resultaat van de hausse van de jaren negentig was dat het een meer oppervlakkige, als een bliksemanval uitgevoerde vorm van consultancy legitimeerde, belichaamd in de interventie bij de BBC, zoals beschreven door Georgina Born. Bij die aanval werd 'bekwaamheid' gedefinieerd als het vermogen iets nieuws te doen, niet terug te vallen op wat je al weet. De consultant die een snelle verandering in elkaar flanst moet gebruikmaken van een essentieel element in het geidealiseerde zelf van de nieuwe economie: het vermogen je over te geven, het bezit van een gevestigde realiteit prijs te geven.

De formule dat met de groeiende ervaring de waarde ervan afneemt, heeft in de gematigdere economie van dit moment een diepere betekenis. Het bekwaamhedenverval is een duurzaam kenmerk van technologische vooruitgang. Automatisering staat onverschillig tegenover ervaring. De krachten die werkzaam zijn op de markt, zorgen er constant voor dat het goedkoper is vers talent te kopen dan te betalen voor bijscholing. En de werknemer op het noordelijk halfrond kan de aantrekkingskracht van bekwaame werknemers op het zuidelijk halfrond niet tegenhouden door zich op zijn of haar ervaring te beroepen.

Al deze omstandigheden samen geven het spook van de overbodigheid tegenwoordig een tastbare inhoud in het leven van talloze mensen. De grove mantra van 'bekwaamheid' is op zichzelf onvoldoende om die aan te pakken. Voor ik bespreek welk soort bekwaamheid wel effectief zou zijn, moet ik dit economische overzicht in verband brengen met het publieke domein.

Het spook van de overbodigheid vormt een uitdaging voor de verzorgingsstaat – de staat die over het algemeen wordt gedacht uitkeringen te verschaffen aan mensen in nood. Wat biedt zij mensen die aan de kant zijn gezet?

De antwoorden die aan het einde van de twintigste eeuw zijn geformuleerd, voldeden niet. Zelfs in landen als Groot-Brittannië en Duitsland, waar kwalitatief goede omscholingsprogramma's bestaan, bleek het moeilijk iets te doen aan de werkloosheid als gevolg van de automatisering. De twintigste-eeuwse verzorgingsstaat ging onbeholpen om met automatisering omdat het beleidsmakers ontbrak aan fantasie. De plannenmakers zagen niet in dat automatisering de aard van het productieproces fundamenteel kon veranderen. In de staalindustrie bijvoorbeeld waren de krachten waardoor de staalgieterij moest inkrimpen dezelfde die het mes zetten in het kantoorpersoneel. De regering was niet de enige die terugdeinsde voor de enorme omvang van deze ingrijpende verandering; de vakbeweging weigerde de zaak diep door te denken en richtte zich alleen op de arbeidsplaatsen van bestaande werknemers in plaats van te werken aan een personeelsbestand voor de toekomst. De Amerikaanse mediator Theodore Kheel, oprichter van Automation House, was een roepende in de woestijn toen hij tegen de westerse regeringen zei dat er maar één 'remedie' was tegen de automatisering: betaald werk maken van voorheen onbetaalde arbeid, zoals kinderopvang en vrijwilligerswerk.

De verzorgingsstaat ging even onbeholpen om met het vergrijzingvraagstuk. We kunnen de twintigste-eeuwse ontwikkeling van pensioenen en gezondheidszorg uit publieke middelen opvatten als een vorm van herverdeling van rijkdom, waarbij uitkeringen worden verschoven van jongere naar oudere generaties. De hoge leeftijd van de ouderen van nu stelt deze herverdeling van rijkdom op de proef, net als het dalende geboortecijfer in de ontwikkelde wereld, waardoor minder werknemers een bijdrage leveren aan het stelsel. De ouderen van nu gebruiken het leeuwendeel van het budget van de gezondheidszorg. Dit stelsel is, zoals iedereen weet, financieel gezien onhoudbaar geworden, hoe rechtvaardig het ook is. In

dit moeras begint het leeftijdsethos van het nieuwe kapitalisme een zeer belangrijke rol te spelen. Dit ethos vermindert de legitimiteit van de mensen die hulp nodig hebben. Recente onderzoeken onder jonge werknemers laten zien dat deze zich eraan storen dat zij moeten betalen voor de ouderen en zelfs iemand van mijn leeftijd begrijpt die verontwaardiging. De jongeren is niet gevraagd te stemmen over de herverdeling van rijkdom.

Uiteindelijk hebben culturele opvattingen het publieke domein ervan weerhouden het spook van de overbodigheid aan te pakken. De 'nieuwe mens' gaat er prat op dat hij afhankelijkheid vermijdt en de hervormers van de verzorgingsstaat gebruiken die instelling als model – iedereen zijn of haar eigen medisch adviseur en pensioenmanager. In de praktijk doet dit afbreuk aan, net als in de particuliere bedrijven, de publieke verantwoordelijkheid. Maar het gaat een even harde waarheid uit de weg. Overbodigheid brengt afhankelijkheid voort; gebrek kweekt de behoefte aan hulp.

De zwaarst getroffen mensen die onderzoekers als Kathleen Newman en ik hebben ondervraagd, zijn mannen van middelbare leeftijd uit de middenklasse die uit de oude bedrijfscultuur zijn gezet en er moeite mee hebben een plaatsje te vinden in de nieuwe. Om hun problemen te kunnen begrijpen, is het van belang dat we niet sentimenteel doen over hun omstandigheden. Slechts enkelen onder degenen die Newman en ik hebben geïnterviewd beklagen zichzelf. Als ze zich vestigen als zelfstandig consultant, zoals velen van hen doen, proberen ze zich uit alle macht vast te klampen aan elke strohalm die ze tegenkomen; de meesten zijn vastbesloten hun eigen 'angst om te vallen', zoals Newman het noemt, het hoofd te bieden. Maar in hun eigen gemeenschap worden deze marginale mannen onzichtbaar. Anderen durven hun niet te veel vragen te stellen, uit angst dat ze de kwestie van de overbodigheid aansnijden. 'Je vrienden hebben het over sport en de

kinderen maar mijden het onderwerp werk,' zoals een computerprogrammeur van middelbare leeftijd tegen me zei. Als gemarginaliseerde mannen het netwerk proberen te gebruiken dat ze bij hun oude werkgever hadden opgebouwd, 'lijkt het alsof niemand je kent,' stelde een ander vast. De stilte die hun marginaliteit omringt, kenmerkt het grootste sociale taboe in Amerika: falen, ons verboden gespreksonderwerp.

De meeste mensen die wij hebben gesproken, weten dat ze hulp nodig hebben maar ze weten niet waar die uit zou moeten bestaan. De publieke instellingen zijn onvoldoende uitgerust om de maatschappelijke dalers te helpen. De verzorgingsstaat zorgt voor mensen zonder werk, maar deze mannen hebben meestal te weinig werk en daarom wordt met hen geen rekening gehouden. Marginaliteit in de vorm van onvolledige werkgelegenheid roept vragen op over mensen die buiten de statistieken vallen, hoewel het wel degelijk een serieus verschijnsel is: volgens een schatting lijdt in de Verenigde Staten omstreeks een vijfde van de mannelijke vijftigers onder een tekort aan werk. Er zijn geen cijfers bekend over vrouwen in deze leeftijdsgroep, maar gezien de vooroordelen over vrouwelijke werknemers in het algemeen en middelbare werkneemsters in het bijzonder, zal het gebrek aan werk bij deze groep zeker niet minder zijn.

De kwestie van de onvolledige werkgelegenheid hangt samen met een breder probleem in de publieke sfeer. Discussies over de bijstandspolitiek gaan vaak gepaard met een retoriek vol ellende, over verloren levens en meer van dat soort zaken; door een scherp onderscheid te maken tussen afhankelijkheid en onafhankelijkheid, komt men tot de simpelste methode om te hervormen. Maar overbodigheid en marginaliteit bestaan in diverse tinten grijs. Door deze kleuren te elimineren, ontwijkt de staat de lastige kwesties hoe diegenen in betrekkelijke nood, diegenen die deels afhankelijk zijn, geholpen moeten worden. De maatregelen die iets doen aan



deze lastige kwesties, zouden veel subtieler en verfijnder moeten zijn dan het huidige beleid. Om het abstract te zeggen: een verzorgingsstaat loopt het risico de zaken te simplificeren door afhankelijkheid, marginaliteit en nood te behandelen als absolute waarheden.

Aan het einde van dit boek wil ik aan de orde stellen hoe het publieke domein de dubbelzinnigheden van overbodigheid kan insluiten. Om hier de fundamenten voor te leggen moet ik twee sleutelbegrippen die bepalen welke talenten mensen hebben duidelijker uitwerken: vakmanschap en meritocratie.

#### VAKMANSCHAP EN MERITOCRATIE

*Vakmanschap* is een begrip dat meestal wordt gebruikt voor handarbeiders en wijst op het streven naar kwaliteit bij het maken van een viool, horloge of ketel. Deze definitie is te beperkt. Er bestaat ook geestelijk vakmanschap, zoals wanneer iemand probeert een leesbare zin op te schrijven; sociaal vakmanschap zou kunnen bestaan uit het smeden van een goede relatie. Een alomvattende definitie van vakmanschap luidt: iets goed doen om het doen. Zelfdiscipline en zelfkritiek kleven aan alle terreinen van vakmanschap; normen zijn belangrijk, en idealiter wordt het streven naar kwaliteit een doel op zichzelf.

Vakmanschap legt de nadruk op objectivering. Toen Nicolò Amati een viool bouwde, gaf hij geen uiting aan zichzelf door middel van die viool. Hij bouwde een viool. Ongeacht zijn gevoelens stopte hij alles van zichzelf in dat voorwerp en de kwaliteit van het object was bepalend voor zijn oordeel over zichzelf. Het kan ons niets schelen of Amati tijdens zijn werk neerslachtig of opgewekt was; wij zijn alleen geïnteresseerd in het snijwerk van de f-gaten en de schoonheid van de lak. Dat is objectivering: een ding dat er op zichzelf toe doet.

Dankzij die neiging tot objectivering kunnen zelfs schijnbaar ongeschoolde arbeiders van laag niveau trots zijn op hun werk. Zo verrichtte Bonnie Dill, een van mijn studentes, in de jaren zeventig een studie onder schoonmaaksters in Harlem – onderbetaalde, zwarte vrouwen die vaak werden misbruikt door hun blanke bazen in de grote bedrijven. Die vrouwen putten na hun werk nog een klein beetje eigenwaarde uit het feit dat ze een huis netjes hadden schoongemaakt, al werden ze er zelden voor bedankt.<sup>3</sup> Het huis was schoon. Toen ik in diezelfde periode in Boston onderzoek deed onder bakkers, bleken in een familiebedrijf waar de jongste leden ruw werden behandeld en zwaar onder druk werden gezet door vaders en ooms, de resultaten 's ochtends vroeg op een vergelijkbare manier de verontwaardiging deels weg te nemen: het brood was lekker.<sup>4</sup> We mogen de troost van het vakmanschap natuurlijk niet romantiseren, maar we moeten ook begrijpen wat de consequentie is van iets goed doen om het doen. Talent is iets waard, volgens een maatstaf die zowel concreet als onpersoonlijk is: schoon is schoon.

Zo opgevat is vakmanschap niet echt geschikt voor de instellingen van het flexibele kapitalisme. Het probleem zit 'm in het laatste deel van onze definitie, iets doen om het doen. Hoe beter je weet hoe je iets goed moet doen, hoe meer je erom geeft. In instellingen die zich bezighouden met kortetermijnhandelingen en onophoudelijk veranderende taken, wordt die diepgang echter niet gekweekt. De organisatie is er soms zelfs bang voor; het codewoord van het management in dit verband luidt 'ingeworteld'. Iemand die ergens zijn tanden in zet, domweg omdat hij of zij het goed wil doen, kan ingeworteld overkomen op anderen in die zin dat hij zich fixeert op dat ene ding – en obsessie is inderdaad onontbeerlijk voor de ambachtsman. Hij of zij is het tegenovergestelde van de consultant, die in en uit vliegt maar zich nooit nestelt. Bovendien kost het tijd om je vaardigheden in een willekeu-

rige bezigheid te vergroten. Het kost een jonge professioneel die net van de universiteit komt gewoonlijk drie à vier jaar om te bepalen wat nu echt nuttig is van hetgeen hij of zij heeft geleerd. Het vergroten van bekwaamheden in de praktijk druist in tegen de wens van instellingen dat hun werknemers op korte termijn veel verschillende dingen doen. Terwijl de flexibele organisatie op slimme mensen drijft, komt zij in de problemen als deze zich aan vakmanschap gaan wijden.

Ik zag een goed voorbeeld van dit conflict toen ik terugkeerde bij een groep programmeurs die ik ooit had geïnterviewd in een groot maar niet bij naam te noemen softwarebedrijf. De programmeurs in kwestie verafschuwden de gewoonte van het bedrijf onvolledig geschreven software te verkopen in versies die vervolgens werden 'gecorrigeerd' op basis van de inspanningen en klachten van de consument. De programmeurs hadden een hekel aan vakbonden, maar zij ontwikkelden niettemin een losse beroepsbeweging genaamd 'craft in code', en eisten dat het bedrijf ophield met dit uiterst lucratieve maar kwalitatief slechte gebruik. Zij wilden de tijd krijgen om de programmatuur te verbeteren; of zij het gevoel hadden zinvol werk te doen, was afhankelijk van de goede uitvoering van het werk omwille van het werk.

Meritocratie bezorgt de flexibele organisatie een ander soort probleem. Om deze term te begrijpen moeten we diep in het verleden duiken.

Toen overerving voor Europeanen een dominant, onontkoombaar feit was, kon er niet zoiets bestaan als meritocratie in onze eenvoudige zin van het woord, dat wil zeggen dat iemand wordt beloond voor het werk dat hij of zij goed heeft gedaan. Mensen erfden niet alleen land maar ook kerkelijke of militaire ambten. Dat wil zeggen dat posities bezittingen waren. En dat betekende dat het een gelukkig toeval was als een bisschop toevallig religieus was, maar geen noodzakelijk vereiste om de baan te kunnen krijgen. Erger nog, de leger- en

marineofficieren erfden hun rang, en een incompetente commandant kon, ongeacht de hoeveelheid leed die hij veroorzaakte, niet uit zijn functie worden ontheven; de functie was immers zijn eigendom.

Overerving belette niet dat er waarde werd gehecht aan talent; maar iemands status en iemands bekwaamheid waren naast elkaar bestaande sociale werelden. De eerste die een brug sloeg tussen deze twee werelden was de kunstenaar in de renaissance. Michelangelo eiste van zijn patronen dat zij zich aan zijn genie onderwierpen – hij dankte zijn positie uitsluitend aan zijn genie. De *Autobiografie* van Benvenuto Cellini laat zien hoe die eis de instellingen voor problemen begon te stellen. Als jongeman kwam Cellini bij het goudsmedengilde, een eliteambacht waarmee ook menig andere renaissance-schilder zijn loopbaan begon. De toegang tot dit gilde ging grotendeels maar niet uitsluitend via overerving; binnen het gilde kwam je alleen hogerop als iemand in een hogere functie stierf of zich terugtrok. Cellini (1500–1571) schoot als een komeet omhoog en sloeg de traditionele stappen over, want hij was een man die verteerd werd door ambitie voor zichzelf en zijn kunst. Hij beschuldigde gilden en andere instellingen die talent op zich niet beloonden van corruptie.

In die beschuldiging horen we een nieuwe, moderne toon: de gelijkstelling van talent aan de waarde van een individu. Talent brengt een soort moreel prestige met zich mee. Die toon is sociaal én persoonlijk. Vakmanschap paste goed binnen het middeleeuwse kader van gilden, in die zin dat zowel de leerling als de meester ernaar konden streven vakwerk omwille van het vakwerk af te leveren. Nu was talent een ijkpunt voor een nieuw soort sociale ongelijkheid: 'creatief' of 'intelligent' betekende 'superieur' aan anderen, een waardevoller individu. Hierop berustte de overgang van vakmanschap naar meritocratie.

De moderne meritocratie nam vaste vorm aan toen instel-

lingen zich op basis van dit soort ongelijkheid gingen organiseren. Deze geboorte is onder meer te dateren aan de hand van de loopbaan van Samuel Pepys, een Engelsman uit de middenklasse die zich in de jaren zestig van de zeventiende eeuw als een van de eerste ambtenaren op grond van zijn intelligentie omhoog wist te werken bij de overheid; Pepys was vooral goed in optellen en aftrekken. Hij werkte op de admiraliteit bij de bevoorrading van de vloot; hij moest berekenen hoeveel kanonskogels en hoeveel gezouten rundvlees in de schepen moest worden geladen. Hij beweerde dat hij deze functie had gekregen vanwege zijn rekenvaardigheid, ten nadele van de graaf van Shrewsbury, wiens tante de nicht van de toenmalige koning was. In de persoon van Pepys was Cellini als het ware de poort van de bureaucratie binnengegaan.

De gedachte dat carrières openstaan voor talent kreeg in de militaire organisatie voor het eerst echt steun. Het leger wees niet alleen de weg voor de bureaucratische piramide maar ook voor carrières op basis van talent in het bedrijfsleven. Militaire academies, zoals St. Cyr, opgericht aan het einde van de zeventiende eeuw, dwongen jonge officieren zich de voor ballistische strategie vereiste wiskunde eigen te maken. Militaire academies waren vernieuwend – zij voerden de eerste vaardigheidstoets in, een vergaande innovatie in de achttiende eeuw. Zowel op St. Cyr als op Pruisische militaire academies waren die toetsen integer, in die zin dat de mensen die werden getoetst niet onder hun naam maar onder een nummer verschenen; er werd een onpersoonlijk oordeel gegeven over de kwaliteit van iemands verstand. Die toetsen boden zo een betrekkelijk objectieve maatstaf voor de capaciteit van een bepaald individu, in elk geval een objectievere maatstaf dan familieachtergrond of connecties.

De militaire instellingen ontdekten zodoende niet alleen talent, zij *objectiveerden onvermogen*; de stommelingen werden geëlimineerd, ongeacht hun familieachtergrond. Deze

negatieve eigenschap was op een bepaalde manier zelfs belangrijker dan de positieve. Een bureaucratische procedure had nu een maatstaf voor iets wat diep in het individu zat en strafte hem (en later haar) voor gebrek aan talent. Absolute normen voor incompetentie versterkten de 'verdienste' van degenen die slaagden alleen maar; een onpersoonlijk oordeel bepaalde de individuele waarde.

Afkomst en geld speelden natuurlijk nog wel een rol; een rijke Europeaan kon tot aan het begin van de negentiende eeuw een officiersaanstelling kopen – maar inmiddels bestond de beroepsmilitair met het bijbehorende bijzondere prestige van de professional. Na verloop van tijd gingen dezelfde structuren de ontwikkeling van andere beroepen in de burgermaatschappij beheersen, en met hetzelfde kritische doel – uiteindelijk volgden rechten, geneeskunde, boekhoudkunde, onderwijs een voor een het militaire model. De handel kwam als laatste: de moderne economische hogeschool is de voltooiing van een transformatie die op St. Cyr werd ingezet. Bedrijven toetsen en beoordelen werknemers tegenwoordig voortdurend op de werkvloer, zodat talent wordt beloond en onvermogen bijgevolg wordt gecertificeerd en daarmee erkend.

De meeste discussies over voorkeursbehandeling in het onderwijs en op het werk van bepaalde groepen, gebaseerd op ras of klasse, gaan over de manier waarop meritocratie gestalte kreeg als een onpersoonlijk oordeel over individuen. Enerzijds luidt het argument dat de dominante groep ondergeschikte groepen discrimineert; anderzijds dat de maatschappij beschikt over de technische instrumenten om te bepalen wie als afzonderlijk individu talent heeft. Het debat is doordeesemd van een zeer persoonlijk oordeel; de zoektocht naar talent is geen technische exercitie. Verdienste is een persoonlijk veel indringender categorie dan competentie.

De specifieke betekenis van *verdienste* verschijnt in een

veelomvattend onderzoek dat in de loop van enkele decennia halverwege de twintigste eeuw werd uitgevoerd door de Amerikaanse socioloog Otis Dudley Duncan. Hij vroeg eerst aan Amerikanen en daarna aan mensen uit andere landen verscheidene beroepen te ordenen naar prestige en ontdekte enkele opvallende constanten: beroepen als arts, verpleegster, onderwijzer en sociaal werker stonden in hoger aanzien dan directeuren en effectenmakelaars, terwijl de laatsten een veelvoud verdienden van deze professionals; de onderwijzer en verpleegster hebben ook veel meer aanzien dan politici, die laag op de lijst staan. Het onderzoek liet zien dat handwerklieden als elektriciens en timmermannen veel prestige genoten.

De reden voor deze rangorde is duidelijk. Diegenen die hoog in aanzien staan, hebben een talent ontwikkeld, een geestelijke of handvaardigheid die onafhankelijk is van de omstandigheden. Als Duncan in plaats van 'politicus' 'staatsman' had opgenomen, zou de publieke waardering voor de politieke klasse vermoedelijk zijn gestegen, want in dat geval doemt het beeld op van een project en niet van het manipuleren van omstandigheden en mensen. Duncans onderzoek laat zien dat het aanzien van een beroep meer met zelfstandigheid en autonomie dan met geld of macht samenhangt. Qua werk wordt verdienste op die basis beoordeeld.

Ik denk dat de formule 'verdienste is gelijk aan autonomie' Cellini wel zou hebben aangesproken. Hij zou hebben begrepen dat meritocratie het karakter van vakmanschap transformeert tot een hatelijke, hoogst persoonlijke vergelijking. Maar hij zou verbijsterd zijn geweest over het bureaucratistische apparaat dat verdiensten objectiviseert, de bureaucratisering van talent, die is ontstaan bij de ontwikkeling van de moderne maatschappij. Dit bureaucratistische systeem van meritocratie heeft een ijzeren kooi geschapen voor talent, maar het is een isoleercel.

Om dit systeem te begrijpen moeten we een op het oog vanzelfsprekend en subtiel feit steeds in gedachten houden. Dat vanzelfsprekende feit is dat oordelen over vaardigheid dubbelhartig zijn: ze pikken enerzijds talent eruit en elimineren anderzijds onvermogen of gebrek aan talent. Dit vanzelfsprekende feit ziet er echter iets problematischer uit als we terugkomen op het sociale kapitalisme zoals Bismarck het voor zich zag. Zijn instellingen promoveerden op grond van verdienste – maar ook op grond van anciënniteit. Het apparaat streefde ernaar de massa op te nemen, ongeacht hun talent, zolang de massa er maar tijd in stak en de instelling diende.

De zoektocht naar talent in een moderne samenleving, vooral in dynamische instellingen, vindt plaats binnen een raamwerk van sociale insluiting. Juist de toetsen, oordelen en mijlpalen die de besten belonen, fungeren als de basis om anderen onder dit eliteniveau te laten vallen. De dubbelhartige zoektocht naar talent loopt in het oog als bedrijven fuseren of als een bedrijf besluit af te slanken. Bureaucratieën proberen het ontslag van een laag of categorie mensen vaak te rechtvaardigen met de bewering dat alleen de goede blijven. Dat kan natuurlijk een verzinsel uit eigenbelang zijn, maar zulke instellingen zijn gedwongen onpersoonlijke, haastige of arbitraire veranderingen te rechtvaardigen door te wijzen op de noodzaak dood hout te verwijderen of andere zeer subjectieve oordelen over wie mogen blijven.

De socioloog Pierre Bourdieu noemde deze dubbelhartige relatie 'onderscheid', waarbij de massa *stilzwijgend* wordt gediskwalificeerd of gestraft, terwijl onderwijs-, werk- en culturele instellingen elitestatus *expliciet* verlenen.<sup>5</sup> In de ogen van Bourdieu is het echte doel van onderscheid de elite in de spotlights te zetten door een massa in de schaduw te creëren. Volgens mij laten de spotlights een verward tafereel zien. Dat is het subtiel aspect van de meritocratische zoektocht naar talent – de verlichting en definitie van talent zelf.

Bij vakmanschap kunnen we beoordelen hoe goed iemand is door het concrete resultaat van zijn of haar werk te bekijken. Voor overgeplaatste of ontslagen werknemers maken die resultaten ten minste duidelijk waarom ze terzijde zijn geschoven; de kwaliteit van Indiase softwareprogramma's en Chinese producten is een tastbaar gegeven. Het mechanisme van de meritocratie met al z'n toetsen en praktijkevaluatie kan net zo betrouwbaar lijken. De maatstaven zijn immers gestandaardiseerd, waarbij in de toetsen de namen vaak zijn vervangen door cijfers om de objectiviteit te garanderen. Maar het bureaucratische mechanisme streeft eigenlijk naar iets tamelijk ongrijpbaars; je kunt bijvoorbeeld wel kwantificeren welk soort werk autonoom lijkt, maar niet wat specifiek een autonome daad is. Vakmanschap vereist dat je een bepaald kennisgebied machtig wordt en beheerst; deze nieuwe versie van talent is niet inhoudsspecifiek of inhoudelijk bepaald. Geavanceerde bedrijven en flexibele organisaties hebben mensen nodig die zich nieuwe vaardigheden eigen kunnen maken in plaats van zich vast te klampen aan oude bekwaamheden. De dynamische organisatie benadrukt het vermogen veranderende hoeveelheden informatie en toepassingen te verwerken en te interpreteren.

Er zit in het meritocratische stelsel bij het beoordelen van talent dus een zachte kern; die zachte kern betreft talent dat in een bepaalde vorm wordt opgevat, als potentieel vermogen. In arbeidstermen bestaat iemands menselijk 'potentieel' uit zijn of haar vermogen van het ene probleem op het andere, van het ene onderwerp op het andere over te stappen. Het vermogen de zaken zo aan te pakken lijkt op het werk van consultants, maar dan op grote schaal. Maar potentieel vermogen houdt cultureel nog flinker huis; het is een schadelijke maatstaf voor talent.

## POTENTIEEL VERMOGEN

Het woord 'potentieel' fungeert als een waarschuwingvlag voor iedereen die is gekweld door contact met de psychologische kliek die de naam 'de menselijk-potentieelbeweging' draagt. Hoewel deze groep al te vaak slechts een variant is op de zelfhulp- en zelfverbeteringgroepen, die hun volgelingen aansporen hun verborgen ware ik te ontdekken, was de bestudering van het menselijk potentieel aanvankelijk een serieuze aangelegenheid. Zo werd menselijke ontwikkeling in de geschriften van Abraham Maslow beschouwd als een levenslange wisselwerking tussen iemands genetische capaciteiten en zijn of haar maatschappelijke ervaringen; in plaats van Freuds ideeën over driften en instincten, streefde Maslow naar een plastischer begrip van de vorm van het zelf in de tijd.<sup>6</sup> Hij was ervan overtuigd dat de mens zich voortdurend ontwikkelt, wat we nu terugvinden in de geschriften van Amartya Sen en Martha Nussbaum over menselijke vermogens.<sup>7</sup> In de ogen van de geneticus Richard Lewontin, die hierin overeenstemt met Maslow, voorziet de biologie in een reeks menselijke capaciteiten die in de loop van het bestaan, al naargelang de omstandigheden het vereisen, wel of niet worden gebruikt.<sup>8</sup>

De zoektocht naar potentiële talenten kan binnen dit concept vallen. Als gevolg van vooroordelen over ras, klasse en sekse benut de samenleving misschien niet de talenten van al haar leden: dat zou zij wel moeten proberen. Deze eis gaat verder dan aan de behoeften van een bepaald soort instelling voldoen – het flexibele regime. Hier wordt echter de ontdekking van potentieel talent gelijkgesteld aan rechtvaardigheid.

In de Verenigde Staten lag deze meritocratische eis ten grondslag aan het ontstaan van een bepaald soort test, de Scholastic Aptitude Tests (sats – algemene schoolvorderingen- en intelligentietest). Volgens een van de clichés over het

Amerikaanse onderwijs leggen de scholen weinig nadruk op kennis, maar juist heel veel nadruk op de kennis waar je iets kunt vinden. Maar de SAT wilde, aanvankelijk, niet de kennisvergaring uithollen, maar het project 'carrières die openstaan voor talent' voltooien. In de jaren na de Tweede Wereldoorlog probeerden de examinatoren te achterhalen hoe ze de leercapaciteit van jongeren met een culturele achterstand konden blootleggen. De examinatoren stelden zich slechts ten doel een nieuwe elite van ongepolijste talenten te rekruteren voor universiteiten als Harvard.<sup>9</sup> De SAT putte uit een oud Amerikaans ideaal, namelijk Thomas Jeffersons geloof in een 'natuurlijke aristocratie', en in de ogen van Jefferson was het zeker niet de bedoeling dat de zoektocht dubbelhartig zou zijn: hij meende dat een natuurlijke aristocratie naadloos kon worden ingepast in de democratische praktijken.<sup>10</sup> De SAT-toetsen zelf overstegen dit oude ideaal door talent op een nieuwe manier in te kaderen.

We kunnen zien wat er veranderde door de SAT te vergelijken met de toetsen die de militaire academie van St. Cyr in het midden van de achttiende eeuw afnam. St. Cyr vroeg de studenten bijvoorbeeld een berekening te maken met behulp van een vierkantsvergelijking, waarna ze vervolgens in woorden moesten uitleggen wat er in het berekeningsproces gebeurde. In de categorie 'Patrie' (land) vroeg St. Cyr naar definities van trouw, moed en opoffering. De examinatoren beoordeelden of de studenten het juiste antwoord hadden gegeven. Hier werd, met andere woorden, wat wij een prestatie zouden noemen getoetst, waarbij voor de vierkantsvergelijking een vooraf bestaande kennis werd geëist over hoe getallen in woorden moeten worden omgezet (probeer het maar eens) en voor 'Patrie' voldoende culturele doordrenking om te weten wat in de ogen van de examinatoren voor 'juist' doorging. Deze toetsen bevatten weinig verrassingen, want de studenten wisten ruim van tevoren welke kennis zij precies moesten ophoesten.

De SAT ging uit van een onschuldigere geëxamineerde. Talent kon worden geïsoleerd van prestatie door de proefpersoon een probleem voor te leggen, waarbij de toets reeds aanwezige wiskundige kennis probeerde te minimaliseren; het ging erom de wiskundige redenering onder de loep te nemen. Ook op het gebied van woorden onderzoeken de toetsen het denkproces en niet het hebben van correcte gedachten. De geestelijke wereld is hierbij operationeel; het proces wordt onderscheiden van de inhoud.

Hoe dit in z'n werk gaat wordt geïllustreerd in een oefenboek voor de SAT, waarin het ogenschijnlijk meest objectieve onderdeel van de toets, de betekenis van woorden, aan de orde komt. Hieronder staan twee definities van het woord 'scherpzinnig':

Na Huntleys scherpzinnige analyse begonnen de effectenhandelaars onmiddellijk als gekken hun effecten van de hand te doen.

Dankzij Cheryl's scherpzinnige verslag over de gebeurtenissen in City Hall was zij een grote kanshebber voor de Pulitzer Prize.<sup>11</sup>

Wat een effectenhandelaar of een Pulitzer Prize is, geldt hier als irrelevante culturele context. Maar de twee definities samen vormen een raadsel. Volgens de eerste moeten tieners aannemen dat effectenhandelaars mensen zijn die handelen op grond van scherpzinnige informatie, volgens de tweede dat scherpzinnige informatie officiële prijzen oplevert. Zijn effectenhandelaars dus vergelijkbaar met juryleden van literaire prijzen? Zo niet, is het kenmerk van scherpzinnige informatie dan dat deze vooraf onbekend was – in dat geval zou het synoniem van 'scherpzinnig' 'onthullend' moeten zijn en niet, zoals de repetitors toen aanbevalen, 'schrande'.

Je kunt alleen maar op een praktische manier met de dubbelzinnigheden omgaan door er niet te lang bij stil te staan.

Het juiste, objectieve antwoord ligt aan de mentale oppervlakte van de adolescent. Door de betekenis goed te onderzoeken, diep te graven, loopt iemand het risico tijd te verspillen en het examen te verknallen; zo zou het iemand die de toets in de geest van een ambachtsman zou doen waarschijnlijk vergaan. Het examen is in die zin in de kern 'eenvoudig' – dit zuiver operationele denken vereist geestelijke oppervlakkigheid.

Toch zijn zulke examens bedoeld om het *aangeboren* talent te toetsen. Het briljante kleine meisje dat reddeloos verloren is in een getto in Chicago wordt beschouwd als iemand met een onbedorven, parate capaciteit; in de examenzaal zou haar innerlijke capaciteit zich doen gelden en de ketenen van de omstandigheden afwerpen. De gedachte dat talent niet wordt beïnvloed door ervaringen is echter een fictie. Psychologen als Howard Gardner hebben zich verder afgevraagd waarom deze twee soorten geestelijke activiteit – wiskundige en verbale activiteiten – meer aangeboren zouden zijn dan visueel of auditief inzicht: architecten denken in beelden, musici in geluiden. Emotionele intelligentie – de betekenis achter iemands woorden waarnemen, tact, empathie – is zelfs nog ongrijpbaarder, een capaciteit met grote invloed op iemands handelen in de praktijk. En om te begrijpen wat alle woorden betekenen, veronderstellen wij, examinatoren en geëxamineerden, in de allereerste plaats dat deze ergens naar verwijzen.

Deze bezwaren hebben niet tot doel te ontkennen dat talent bestaat of dat mensen verschillen. Nee, in het streven de zoektocht naar een natuurlijke aristocratie te vervolmaken, heeft het geestelijk leven van de mens een oppervlakkige en bekrompen gedaante gekregen. Sociale referentie, zintuiglijke redeneringen en emotioneel begrip zijn bij dat streven uitgesloten, net zo goed als geloof en waarheid. Hoe meer moderne examinatoren geprobeerd hebben de culturele aanleg

uit hun werk te elimineren, des te schraler, door een bizarre ironie, is het aangeboren talent dat zij toetsen geworden.

Ter verdediging kan worden aangevoerd – althans dat doen degenen die talent toetsen – dat verbale interpretatie en wiskundige redeneringen de praktische vaardigheden zijn die een slimme jonge vrouw uit het getto nodig heeft om vooruit te komen in de wereld. Dat verweer, en zeker het woord 'potentieel' in de uitdrukking 'potentieel talent', hangt op een specifieke manier samen met de praktijken van flexibele instellingen.

Die instellingen privilegiëren zoals we zagen het soort geestelijk leven dat wordt belichaamd door consultants, die zich van het ene naar het andere toneel, van het ene naar het andere probleem, van het ene naar het andere team begeven. De teamwerkers zelf moeten zich bekwamen in procedés, want ze zullen op den duur vaak verkassen binnen de organisatie. Voor zulk werk heb je echt talent nodig. Dat is de vaardigheid vooruit te denken over wat er gedaan zou kunnen worden als je context en referent weghaalt – wat in het beste geval een kwestie van fantasie is. In het slechtste geval kapt deze talentenjacht referentie aan ervaring en reeksen gebeurtenissen af, hij schuwt zintuiglijke indrukken, scheidt analyse van geloof, negeert de lijm van emotionele gehechtheid, bestraft diepgravendheid – een toestand waarin het leven uitsluitend een proces is, door de filosoof Zygmunt Bauman 'vloeibare moderniteit' genoemd.<sup>12</sup> En dat zijn precies de sociale omstandigheden van het werk in de geavanceerde instellingen.

#### KENNIS EN MACHT

De formulering 'potentieel talent' voert terug naar de relatie tussen talent en het spook van de overbodigheid, een relatie die er anders uitziet als we eenmaal het soort kennis dat nu

nuttig is hebben beschreven, vooral in de geavanceerde economie.

In de recente geschiedenis analyseerde de Franse filosoof Michel Foucault op grootse wijze de manieren waarop kennis bepaalde vormen van macht mogelijk maakt. Hij had de ontwikkeling op het oog van steeds complexere, ondoor-dringbare kennis die tot doel had individuen en groepen hoe langer hoe meer onder controle te krijgen; de ontwikkeling van de psychiatrie was in zijn ogen bijvoorbeeld nauw verbonden met de verbreiding van penitentiaire instellingen.<sup>13</sup> Het foucaultiaanse systeem ziet oppervlakkige kennis niet als een machtsmiddel, en in die zin beschrijft het niet de manier waarop in de moderne meritocratie potentieel talent wordt gezocht en in praktijk wordt gebracht. Maar hij belichtte een buitengewoon belangrijk feit over meritocratie: zij berooft de grote meerderheid van degenen die onder haar heerschappij vallen van invloed.

Toen Michel Young de term 'meritocratie' muntte, wilde hij met veel drama en een grove toets een maatschappij afschilderen waarin een klein aantal begaafde mensen een complete samenleving kan beheersen. Foucault gaf een gedetailleerder beeld van die overheersing: de elite zou vat krijgen op de massa door deze het gevoel te geven dat zij zichzelf niet begreep, dat zij haar eigen levenservaring onvoldoende kon verklaren. Tests waarin potentieel talent wordt getoetst, laten zien hoeveel vat een kennissysteem op iemand kan krijgen. Oordelen over potentieel talent zijn veel persoonlijker van aard dan oordelen over prestaties. Een prestatie combineert sociale en economische omstandigheden, fortuin en toeval, met het zelf. Potentieel talent concentreert zich uitsluitend op het zelf. Het oordeel 'je hebt te weinig capaciteiten' is veel dodelijker dan 'je hebt het verknoeid'. Het eerste is een veel fundamenteelere uitspraak over wie je bent. Het houdt overbodigheid in een diepere zin in.

Juist omdat dat oordeel zo dodelijk is, spreken organisaties die continu bezig zijn met een interne talentenjacht het meestal niet zonder omwegen uit. De personeelsmanagers verzachten de klap vaak door de diverse persoonlijke capaciteiten te noemen die wellicht door het net van de toetsen heen kunnen glippen et cetera. In sommige financiële instellingen in Londen gaat het hogere management vaak niet minder af op z'n gevoel over de mogelijkheden van werknemers dan op de objectief vast te stellen geleverde prestaties; de manier waarop eindejaarsbonussen worden uitgekeerd, lijkt soms op het oude Romeinse gebruik de toekomst te voorspellen op grond van de ingewanden van een offerdier. De pijn in de steek te zijn gelaten, niet beloond te worden, is in deze bedrijven sterker dan in investeringsbanken, waar de bonus of toekomstmogelijkheden gewoon worden beoordeeld aan de hand van geleverde prestaties.

De talentlozen worden onzichtbaar, ze verdwijnen domweg uit het zicht in instellingen die heimelijk talent in plaats van prestaties beoordelen. Organisaties weerspiegelen ook hier wat mensen misschien eerder in hun leven op school hebben beleefd. Jongeren die geen talent zouden hebben, gelden niet als afzonderlijke individuen, zij vormen een verzameling, een massa. Meritocratie was in de ogen van Young zowel een systeem als een idee, een systeem dat gebaseerd is op institutionele onverschilligheid zodra een oordeel over iemand is geveld.<sup>14</sup> Het probleem wordt verergerd, zoals Gardner heeft aangetoond, omdat de talentenjachten niet proberen een groot net uit te werpen, dat strookt met de verschillende soorten talent die verschillende soorten individuen kunnen hebben; de speurtocht naar potentieel talent wordt gekenmerkt door een tunnelvisie.

Wat het proces betreft verschillen school en werk op één zeer belangrijke manier. Hoewel een leerling in principe niets aan zijn of haar aangeboren mogelijkheden zou kunnen ver-



anderen, is het in werkelijkheid, zoals algemeen bekend, met voldoende onderwijs mogelijk de cijfers bij herexamens aanzienlijk te verbeteren. Maar op de werkvloer bestaan er zelden tweede kansen. Personeelsgegevens vormen in flexibele organisaties hét constante bezit van het bedrijf. Toen ik eens zo'n archief bestudeerde, viel het me op hoe weinig veranderingen de personeelsmanager in de loop der jaren had aangebracht in individuele personeelsdossiers; integendeel, het eerste oordeel zette de toon, latere toevoegingen streefden naar consequentie; door de dossiers in een getalmatige vorm om te zetten die bruikbaar was voor de leiding, werd de inhoud van de documenten alleen maar meer rigide.

Een andere kant van de macht van het oordeel, een die evenmin in het schema van Foucault past, wordt geïllustreerd door de overtuiging van veel ontslagen of op het werk tegengewerkte werknemers dat zij onrechtvaardig zijn beoordeeld. Degenen die worden afgedankt, geven vaak een correcte interpretatie van hun ervaring: zij zijn inderdaad niet rechtvaardig, op basis van hun prestaties, beoordeeld. Het gevoel onrechtvaardig beoordeeld te zijn is het gevolg van de manier waarop bedrijven worden geleid. Om dit te begrijpen moeten we enkele geïdealiseerde eigenschappen van een werknemer in de geavanceerde instellingen in herinnering roepen.

Een organisatie die inhoudelijk continu verandert, heeft een flexibel oplossingsvermogen nodig; het zou verstoring werken als men te diep in één probleem zou duiken, want de projecten houden even abrupt op als ze begonnen. De probleemanalist die vooruit kan, wiens product 'mogelijkheid' heet, lijkt beter afgestemd op de onevenwichtigheden die de wereldmarkt beheersen. Goed kunnen samenwerken met anderen in een werkgroep die maar kort bestaat, met anderen die je niet goed zult leren kennen: de flexibele organisatie vereist die sociale vaardigheid. Zodra de groep wordt opgeheven

en je in een andere belandt, is het je taak zo snel mogelijk met deze nieuwe collega's aan de slag te kunnen gaan. 'Ik kan met iedereen samenwerken,' luidt de sociale formule voor potentiële vaardigheden. Het doet er niet toe wie die ander is; in snel veranderende bedrijven mag het er niet toe doen. Jouw vaardigheid is samenwerking, ongeacht de omstandigheden.

Deze eigenschappen van het ideale individu zijn een bron van zorg want ze *ondermijnen* de invloed van het gros van de werknemers. Op de werkvloer veroorzaken ze zoals we zagen sociale tekorten aan loyaliteit en informeel vertrouwen, ze eroderen de waarde van opgebouwde ervaring. En daar kunnen we nu nog aan toevoegen dat ze de bekwaamheid uithollen.

Leren hoe je iets goed moet uitvoeren, is een essentieel aspect van vakmanschap. Zelfs de vervolmaking van ogenschijnlijke routineklusjes gaat met vallen en opstaan; de uitvoerder moet de kans krijgen fouten te maken en het klusje herhaalde malen over te doen. Dat wil zeggen dat het onvermijdelijk is dat vaardigheid, ongeacht iemands aangeboren talenten, in etappen groeit, met horten en stoten – het muzikale wonderkind wordt pas een volwassen kunstenaar door af en toe een fout te maken en daarvan te leren. Maar in een opgejaagde instelling wordt een tijdrovend leerproces lastig. De druk om met resultaten te komen wordt al snel te hoog; net als bij schooltoetsen dwingt tijdnood op de werkvloer de mensen langs een onderwerp te scheren in plaats van erbij stil te staan. Die uitholling van talent verergert de neiging van de organisaties prestaties uit het verleden onder te waarderen door voortdurend toekomstgericht te zijn.

Mensen die me vertelden dat ze niet konden laten zien wat ze in hun mars hadden, doelden naar mijn gevoel precies op dit idee te worden afgeremd in de ontwikkeling van hun vaardigheden. Toen ik sprak met kantoormedewerkers van een zorgverleningsnetwerk klaagden ze bijvoorbeeld dat ze

door de tijdsdruk middelmatig werk afleverden bij de verwerking van de rekeningen; snelle werkers werden beloond met promotie, maar de rekeningen die zij produceerden bleken bij nadere inspectie vaak een knoeiboel te zijn. Ook in callcenters kijken de managers afkeurend naar medewerkers die te lang bellen – die bijvoorbeeld te veel sympathie betonen voor verwarde klanten die zich niet duidelijk kunnen uitdrukken. Iedereen die weleens een ticket heeft gekocht bij een loket van een voordelige vliegmaatschappij kent het probleem: het ongeduld is geïnstitutionaliseerd.

Elk goed geleid bedrijf zou in principe moeten willen dat zijn werknemers leren van hun fouten en moeten toestaan dat zij tot op zekere hoogte met vallen en opstaan wijzer worden. In de praktijk doen zulke grote bedrijven dat niet. De omvang van het bedrijf maakt in dat opzicht zelfs het grootste verschil: in kleine dienstverlenende bedrijven (tot circa honderd werknemers) wordt de zorg voor klanten directer gekoppeld aan het voortbestaan van het bedrijf. Maar bij grote zorgverzekeraars bleek de oppervlakkigheid functioneel te zijn; het leverde niets op als je te lang bezig was om zaken precies uit te leggen. Binnen de bedrijven die mijn collega's en ik onderzochten, mondde dit uit in – misschien onzichtbaar voor de gefrustreerde klant – een flink aantal eveneens gefrustreerde werknemers.

Het wezenlijke spook van de overbodigheid brengt al met al een beladen cultureel drama aan het licht. Hoe kan iemand waardevol en nuttig worden in de ogen van een ander? De klassieke manier is de aanpak van de ambachtsman, door een bijzonder talent te ontwikkelen, een of andere vaardigheid. De aanspraken van het vakmanschap worden in de moderne cultuur in twijfel getrokken door een andere definitie van het begrip waarde.

De meritocratie streefde er van oorsprong naar mensen

met een uitzonderlijk talent een kans te geven – Jeffersons 'natuurlijke aristocratie'. Door de stelling dat zulke mensen een kans verdienden, werd er een morele draai aan gegeven; het was een kwestie van gerechtigheid dat de samenleving voor hen zou zorgen. Aanvankelijk zette deze zoektocht de ene elite op tegen de andere, de natuurlijke adel tegen de geboorteadel. De samenleving heeft de technieken om uitzonderlijk talent op te speuren in de loop der tijd verfijnd. Door te kijken naar groeimogelijkheden en niet naar prestaties uit het verleden, sluit de jacht op talent goed aan bij de specifieke omstandigheden van flexibele organisaties. Die organisaties gebruiken dezelfde instrumenten voor een hoger doel: het elimineren en ook promoveren van individuen. De oneerlijke vergelijkingen tussen mensen worden zeer persoonlijk. Bij deze selectie van talent blijven degenen zonder middelen in onzekerheid achter. Ondanks hun prestaties in het verleden worden ze soms niet langer bruikbaar of waardevol gevonden.