Wat bedoelen we met talent?

Richard Sennett

Verdienste in de Nieuwe Economie
Ik wil graag de vraag opwerpen wat wij bedoelen als we het over talent hebben, in relatie tot meritocratie. Een specifiek voorval zette mij hierover aan het denken. Mijn onderzoeksprogramma in Londen en New York heeft de laatste twaalf jaar veranderingen op de werkvloer onderzocht. We hebben vooral etnografisch werk verricht met mensen die werkzaam zijn in de zogenaamde ‘Nieuwe Economie’, wat overigens een slechte benaming is. We onderzochten mensen die in de financiële dienstverlening, de nieuwe technologie en soms ook voor mediadiensten werkten. Een onderzoek naar 46 personeelsmanagers bij investeringsbanken in New York en Chicago maakte hier deel van uit. Ik wil hier iets beschrijven dat ons hoogst verbaasde.

Een van de vragen die we deze personeelsmanagers stelden betrof uiteraard het soort talent dat zij zochten in nieuwe werknemers, wat voor criteria ze hanteerden voor promotie binnen de banken, enzovoort. Het verbaasde ons dat de woorden ‘agressief’, ‘hongerig’ en ‘ambitieus’ nauwelijks voorkwamen in de beschrijvingen die de personeelsmanagers gaven van de personeelsleden in hun middenkader. Het is een meedogenloze wereld, en aan de top is het verslinden of verslonden worden. Maar op het middenniveau van bedrijven als Goldman Sachs en Lehman Brothers, waar deze personeelsmanagers werken, gaat het heel anders.

Ze zeiden dat ze zochten naar mensen die in staat waren om ?zoals zij het formuleerden- hun competentie voor welke specifieke taak dan ook overboord te zetten. Ze bedoelden dat ze op zoek waren naar werknemers die niet zozeer goed waren in één ding, maar die in staat waren om nieuwe taken te leren wanneer het bedrijf zich op nieuwe werkterreinen begaf. Als ze jonge mensen aannamen, selecteerden ze bijvoorbeeld niet op geweldige kwantitatieve vaardigheden (alhoewel enige economische achtergrond werd vereist), maar hadden ze meer interesse in mensen die vreemde talen konden leren. Ook de meest vooraanstaande bedrijfskundeopleidingen in Amerika selecteren daarop. Mensen met bijvoorbeeld een bachelor Grieks willen ze daar graag hebben, omdat de

overstap aangeeft dat je ertoe in staat bent te veranderen, uit je normale context te stappen en iets te leren dat vreemd en anders is. In een hoogst mobiele zakenwereld wordt dit belangrijker gevonden dan het beheersen van een bepaalde vaardigheid, zoals speculeren met geld, die je jaarin jaaruit uitoefent.

Dit leek ons redelijk, al was het niet helemaal wat we hadden verwacht. Vervolgens keken we naar de promotiewedloop. We kregen te horen dat iemand het wel kan vergeten als hij niet snel promotie maakt binnen een organisatie, zeker als dat niet binnen vijf jaar gebeurt. Evenzo beschouwen personeelsmanagers het bij het inhuren van iemand van buiten de bank als negatief wanneer die persoon langer dan een jaar of vier, vijf dezelfde baan heeft gehad. Er wordt dan verondersteld dat die persoon vergroeid is geraakt met zijn werkgever en een bepaalde vaardigheid. Als het bedrijfsklimaat zodanig verandert dat die vaardigheid minder waardevol wordt, dan heeft die persoon te veel geïnvesteerd in zijn oude bekwaamheden en in het doen van dat ene ding, om iets anders te kunnen doen.

Een verdwijnende ladder

Hetzelfde fenomeen dat we bij de banken, ons voornaamste onderzoeksproject, zagen, dook ook op toen we personeelsmanagers bij IBM onderzochten. Vóór 1993 was IBM een erg paternalistische organisatie, waarvoor de personeelsleden hun hele leven bleven werken. Ze leerden hoe ze één ding moesten doen, kregen promotie als ze dat goed deden, enzovoort. Na 1993 verdween die ‘vaardighedenladder’. Mensen die bijvoorbeeld in de jaren tachtig - waarin de industrie gouden tijden beleefde - bedreven waren geraakt in het programmeren van ***mainframes*** werden toen het bedrijf tot last, omdat zij representanten waren van de ‘oude’ IBM-werkzaamheden’. Enkel het feit dat ze deze vaardigheden hadden ontwikkeld werd als negatief gezien. Helaas wordt het in firma’s met zo’n mentaliteit als negatief beschouwd wanneer je niet van baan verandert maar standvastig bij één ding blijft. Die negatieve kwalificatie is gebureaucratiseerd. Mensen die vier of vijf jaar in dezelfde baan blijven, lopen het risico te worden ontslagen.

Dit sluit niet zozeer aan bij Michael Youngs versie van de meritocratie, als wel bij die van Daniel Bell. Wat er gebeurt is dat dergelijke werknemers langzaamaan neerwaarts mobiel worden binnen het bedrijf. Je kunt alles met ze doen. Ze blijven toch wel plakken - het maakt niet uit. Daardoor raken ze na verloop van tijd hun vaardigheden kwijt. In mediabedrijven gebeurt dit heel snel. Het is er zo erg dat late veertigers en vijftigers, tenzij ze een soort moguls worden, zelfs na een lange staat van dienst binnen het bedrijf uiteindelijk komen te werken op een lager niveau dan jonge mensen die net binnenkomen. Er wordt vanuit gegaan dat in de mediawereld

mensen tussen de 32 en 38 het efficiëntst werken. Soms stoppen ze er daarna mee, afhankelijk van het bedrijf. Maar als ze mogen blijven, raken ze langzamerhand hun vaardigheden kwijt. Daarom is dit een heel andere wereld vergeleken met het boek van Michael Young. Dit is niet bedoeld als kritiek; waarom zou hij dit immers voorspeld hebben? Hoe dan ook, we leven nu in een andere wereld.

In onze onlangs verschenen studie benadrukten we twee belangrijke aspecten. Allereerst wordt in deze twee toonaangevende bedrijfssectoren vakmanschap als iets negatiefs beschouwd. Dat sluit aan bij de klaagzang over de manier waarop mensen in de Verenigde Staten dingen doen. Het idee dat het verwerven van een bepaalde vaardigheid door een bedrijf als IBM als positief wordt gezien, is ambigu. Omdat je wellicht aan die vaardigheid respect ontleent, kun je er te veel in gaan investeren. Dit hangt samen met het verdwijnen van het idee in de hightech wereld, de financiële sector en de media dat senioriteit een hogere status oplevert en een bonus is. Dit is snel aan het veranderen.

Daarom: als vakmanschap, met zijn levende traditie van dienstbaarheid aan de organisatie, van het beheersen van een bepaalde vaardigheid, onder deze veranderende omstandigheden niet langer als verdienste geldt, wat ***is*** dan verdienste? Toen we hier wat gedetailleerder naar gingen kijken kwamen we erachter dat ‘verdienste’ door deze managers was geherdefinieerd ? net als in het voorbeeld over Grieks leren - als een potentieel in plaats van als een praktijk. En wanneer ze op zoek zijn naar nieuwe werknemers proberen ze ? gebruikmakend van het jargon van relatiegoeroes en verschillende testmethodes ? te meten in welke mate iemand beschikt over de verdienste of capaciteit om ‘het eigen ***potentieel*** te dramatiseren’. De veronderstelling is dat mensen die in staat zijn te ‘desinvesteren’ in bepaalde activiteiten, die goed kunnen omgaan met veranderende omstandigheden en die niet beweren over bepaalde vaardigheden te beschikken, meer potentieel hebben dan mensen die zich ergens aan verbinden.

Als we het over meritocratie hebben, lijkt me dit voor de toekomst een belangrijk onderwerp dat sociale onderzoekers diepgaand moeten bestuderen. Kennelijk wordt in zulke organisaties de mogelijkheid om iets achter je te laten - afstand te nemen, niet te vergroeid te raken, dat wil zeggen: niet te loyaal te worden ten opzichte van het bedrijf - niet als negatief maar als positief ervaren, als een teken van flexibiliteit. Dat betekent dat wanneer de bedrijfsomstandigheden veranderen jij kunt meeveranderen. Onder deze omstandigheden wordt het begrip ‘zelfontplooiing’ uitermate problematisch. Je loopt als het ware steeds weg van de verbintenissen die je zelf bent aangegaan. Op grond van mijn eigen ideeën over de rol van werk in

de lange termijnplanning van iemands leven, vind ik het meest intrigerende hieraan de veronderstelling dat je een gevoel van een optelsommoet hebben, van een narratieve structuur, en niet slechts van seriële ervaringen, van de ene baan na de andere. Op een of andere manier moet je je ervaringen met elkaar verbinden.

Momenteel werken we aan een studie over een aantal 28-jarigen die in deze topbedrijven werken. We vergelijken hen met mensen van dezelfde leeftijd uit een onderzoek dat het Murray Center van Harvard dertig jaar geleden deed. Het gaat over toekomststrategieën, over hoe lang zij de vaardigheden die zij op de universiteit hebben opgedaan willen blijven gebruiken, over hun opleiding, hun netwerken, enzovoort. Kort samengevat komen onze bevindingen erop neer dat onder de nieuwe werkomstandigheden mensen geen ‘werkverhaal’ hebben; ze hebben geen beeld van hun toekomst. Ze zijn goed aangepast aan een werkomgeving waarin lange termijnverhalen over carrières ontbreken. Ze hebben er grote moeite mee te bedenken waar ze over vijf of tien jaar willen zijn. Alhoewel velen van hen hele dure bedrijfskundeopleidingen volgden, weten zij niet goed wat ze aan hun studie hebben. Ze zeggen: ‘Ik heb eigenlijk niet zoveel geleerd, omdat het bedrijf de meeste vaardigheden uit het buitenland kan inkopen bij mensen die nog jonger zijn dan ik.’ Deze jonge mensen lijken te lijden aan een soort ‘zelfconsumptie’.

Vaardigheden in de wereldeconomie

Het oude systeem van de meritocratie - wellicht niet zozeer dat van Michael Young, maar wel dat van Daniel Bell en Alain Touraine - was gebaseerd op een samenleving die uitging van vaardigheden.Daarin waren vaardigheden concrete handelingen, en hoe vaardiger je werd, en hoe ervarener in het uitoefenen van die vaardigheden, hoe waardevoller je was en hoe meer je steeg op de ladder. Maar die postindustriële wereld is verdwenen in het flexibele kapitalisme, omdat de bedrijven ? in ieder geval de bedrijven die wij bestudeerden ? niet langer op die manier te werk gaan. Zij moedigen de aanwas van menselijk kapitaal niet aan. Ze belonen mensen die erg gehecht zijn geraakt aan het uitvoeren van één taak niet.

Dit heeft alles te maken met het ontstaan van de wereldeconomie. De mensen die wij hebben bestudeerd bevinden zich niet aan de absolute top ? aan die nachtmerrie wil ik hier niet denken. Zij zijn de managers op het hogere en middenniveau. Op dit niveau veroorzaakt de markt een verschuiving naar een meer generalistische werktrant, die flexibel kan omgaan met veranderingen onder instabiele omstandigheden. Deze verschuiving vindt plaats in bedrijven ? vooral hightech bedrijven in de financiële sector en bepaalde mediabedrijven ? die een

enorme aantrekkingskracht uitoefenen op investeerders die uitzijn op korte termijnbetalingen in plaats van lange termijnwinsten. Dit is de situatie in de hightech sector en die geldt ook voor banken en financiële diensten die de markt op zijn gegaan om winst te maken.

Sinds 1976 zoeken geglobaliseerde investeerders die aandelen voor relatief korte tijd in hun bezit houden naar manieren omde aandelenkoers snel te doen stijgen via steeds veranderende bedrijfsplannen en een gevoel van dynamiek. Cruciaal is dat een bedrijf dynamisch is ? dat er iets onbekend aan is ? omdat je het dan kunt verkopen aan iemand die erop gokt dat verandering de aandelenkoers nog verder omhoog brengt.

De econoom Bennett Harrison denkt dat de structuur van de arbeidsterkaan het veranderen is door de manier waarop bedrijven gefinancierd worden in de wereldwijde aandelenmarkt. Ik vind zijn analyse erg overtuigend. Wij keken bijvoorbeeld naar het wonderbaarlijke verhaal van de organisatie Sunbeam. Sunbeam verdiende veel geld met het maken van apparaten als broodroosters en blenders. In 1996 besloot een nieuwe directeur deze apparaten niet langer te produceren. Het bedrijf bracht vervolgens nieuwe aandelen op de markt. Het idee was dit winstgevende bedrijf te verkopen om met het geld van de verkoop nieuwe aandelen op de markt te brengen, zodat Sunbeam kon overstappen op het bezit van creditcardbedrijven. De aandelenkoers steeg hierdoor 46 keer -niet 46 procent, maar 46 keer. Tegelijkertijd daalde de winstgevendheid naar nul. Een jaar lang zorgde enkel de gespannen verwachting over wat er kon gebeuren met het bedrijf ervoor dat de koers almaar omhoog ging. En toen kwam, uiteraard, de crash. Zo’n 14.000 werknemers kwamen op straat te staan en het bedrijf slaagde er niet in enige winst te behalen, omdat alle winstgevende sectoren waren verkocht om de beursgang te financieren. Veel bedrijven overkwam hetzelfde. Als ik erover nadenk is dit de norm geworden, niet de uitzondering, en dat is voor ons moeilijk te bevatten.

In de lagere regionen van bedrijven en in minder vooruitstrevende bedrijven heeft de globalisering anders uitgewerkt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de manier waarop het moderne kapitalisme omgaat met het uitbesteden van relatief laaggeschoold werk als het versturen van rekeningen. Er is niet alleen een wedloop gaande op de onderste regionen van de wereldwijde arbeidsmarkt, ook bestaat het idee dat je beter werk en een efficiëntere organisatie krijgt wanneer je overgekwalificeerde jonge mensen in andere landen slechter betaald dan wanneer je dezelfde vaardigheden binnen je eigen bedrijf ontwikkelt. Uitbesteden komt dus eigenlijk

neer op het zoeken naar werknemers in het buitenland. Indiase callcenters en vooral Indiase centra voor het programmeren van software zijn hiervan goede voorbeelden; de mensen daar krijgen naar hun eigen maatstaven goed betaald, maar naar westerse normen is hun salaris belabberd. Zij zijn overgekwalificeerd en doen hun werk goed.

Hier raakt het onderwerp aan bredere kwesties. Een dergelijke economie op grond van verdienste is aantrekkelijker voor bedrijven in het Westen dan het investeren in en ontwikkelen van vaardigheden onder mensen hier. Het dilemma dat de vaardighedencomponent van de meritocratie ons voorschotelt, is denk ik een ware tijdbom. De bevindingen van onze onderzoeksgroep zijn niet alleen een indicatie dat Lehman Brothers uiteraard geen voorbeeld kan zijn voor hoe je een melkfabriek runt of treinonderdelen fabriceert. Belangrijker is echter dat de nadruk op flexibiliteit binnen het bedrijf, het definiëren van vaardigheden als potentieel en het exporteren van de ouderwetse noties van verdiensten ? als competentie, intellectueel vakmanschap of mentaal vermogen ? volgens mij een situatie schept waarin de meritocratie alle aanknopingspunten verliest die je er normaal gesproken mee associeert.

Daarom klonk Tony Blairs beroemde meritocratie-speech uit 1996 mij in de oren als een van de meest nostalgische stukjes van politieke retoriek die ik ooit heb gehoord. De speech gaat over een investering in menselijk kapitaal dat zowel in Groot-Brittannië als in de Verenigde Staten in hoog tempo aan het verdwijnen is. Mensen die daadwerkelijk een goede baan krijgen vanwege hun opleiding, omdat ze weten hoe ze iets moeten doen, omdat ze over specialistische vaardigheden beschikken ? die wereld is aan het uitsterven. Zij wordt vervangen door iets veel gecompliceerders, door de wereldeconomie. Als we het over de meritocratie hebben, moeten we dit niet vergeten en dienen we te heroverwegen wat we bedoelen met vaardigheid en bekwaamheid.

Richard Sennett is professor in de sociologie aan de London School of Economics en New York University.