

GLOBALISERING, FLEXIBILITEIT, EN PATRONEN VAN BETROKKENHEID IN DE ARBEID

Een theoretische beschouwing

*Ronald Commers*¹

ABSTRACT – *Globalisation, flexibility and patterns of involvement in labour. A theoretical exercise.* This article uses a game theoretical approach to argue that the flexibility in and the flexibilization of organisations, due to monetary policies and technological innovations covered under the name of globalisation, create unfavourable conditions for cooperation. Hence, organisations need to find other ways to ensure enough trust and stability is created to allow cooperative relations.

KEYWORDS: business ethics, cooperation, flexibility, game theory, globalisation, trust, transparency.

Nog maar onlangs hoorde ik een collega ethicus zeggen dat hij oorspronkelijk – een decennium geleden wellicht – weinig geestdrift voelde voor onderwerpen die tot het onderzoeksdomein van de bedrijfsethiek behoren. Hij deelde mee dat hij geleidelijk van standpunt was veranderd. Vandaag ziet hij het belang in van het onderzoeksdomein en ontwaart hij nieuwe invalshoeken die voor de theoretische en de praktische ethiek als studiegebied van waarde zijn.

Ik vond dat heel herkenbaar. Toen ik naar zijn bekentenis zat te luisteren, overwoog ik bij mezelf het traject dat ik de laatste jaren heb afgelegd. Ik herontdekte dat de ingrijpende wijzigingen die onze mondiale sociaal-economische wereld heeft doorgemaakt, wijzigingen die ik onomkeerbaar acht, diep tastende gevolgen hebben gehad voor de praktijk van ons handelen en van onze intermenselijke verhoudingen. Ik herinnerde mij hoe ik in 1998, goed zes jaar geleden, was ingegaan op de vraag van Eric Toussaint, voorzitter van het *Komitee voor de opheffing van de derdewereldschuld* (Kodewes), om een inleiding te verzorgen bij zijn boek, *Je geld of je leven. De geldwereld tegen het volk* (Toussaint 1998). Ik had natuurlijk kennis genomen van de inhoud van het boek van Toussaint. Ik voelde voor zijn scherpe analyse van de mondialisering – het woord dat hij toen aanwendde – en de gevolgen op nationaal en internationaal vlak. Hij had aan de financiële en industriële mondialisering de marginalisering van de derde wereld gekoppeld en gewezen op de nefaste gevolgen van de structurele aanpassingsprogramma's van het IMF en de Wereldbank voor de sociale omgeving in de derde wereldlanden. Zijn gevalstudies – Argentinië, Mexico, Algerije, en Rwanda, met betrekking tot de relaties die hij had gelegd, kwamen mij heel overtuigend over. Vandaag komen die concrete gevallen van nefaste interdependentie mij nog altijd als heel overtuigend over. Ik besloot toen dat het ethische debat en de ethische vertogen over zakendoen, arbeid

¹ De auteur is hoogleraar aan de Universiteit Gent. Hij is tevens directeur van het Centrum voor Ethiek en Waarde-Onderzoek.

organiseren en verdelen, participeren aan economische bedrijvigheden, en geld verdienen ietwat verhullend van aard zijn. Vandaag lijkt mij het gevaar van het verhullen en het camoufleren zeker niet geweken. En toch lijken mij heden andere conclusies mogelijk en nodig.

Ook ik – mede door de vruchtbare collaboratie met mijn medewerker Wim Vandekerckhove – ben gaan inzien dat de praktische ethiek belangwekkende nieuwe onderzoeksterreinen bevat die in het leven werden en worden geroepen door de wijzigingen in het kader van wat wij vandaag de ICT-samenleving noemen. Het gaat niet alleen om een wijziging in de technische basis van onze samenleving. Ook de sociale verhoudingen en verbanden zijn er door in een maalstroom terecht gekomen en de organisatievormen en – wijzen van de arbeid en van ondernemen veranderd. Het ontbreekt ons zeker niet aan sociologische en kritische analyse van de omwentelingen der laatste drie decennia. Het werk van Manuel Castells, *The Network Society* (1996), en dat van Luc Boltanski en Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999), geven vanuit verschillende invalshoeken verslag van die omwentelingen. Auteurs als André Gorz, in Frankrijk, en Oskar Negt, in Duitsland leverden scherpe kritische analyses en commentaren, in hun boeken *Métamorphoses du travail, quête de sens* (Gorz 1988), *Misères du présent. Richesses du possible* (Gorz 1997), en *Arbeit und menschliche Würde* (Negt 2001).² Men kan spreken van een nog altijd aan de gang zijnde zingevingsarbeid, want de interpretaties lopen uit elkaar, de benaderingswijzen zijn verschillend zometeen tegenstrijdig, en de theoretische en praktische visies ver van eenstemmig. Dus ook vandaag nog gaat die zingevingsarbeid verder. Wij kunnen stellen dat ook deze publicatie – dit en de andere artikels in dit themanummer – deel uitmaakt van die arbeid. Samen overdenken wij de implicaties van wat door de globalisering – die wij zonder meer moeten verbinden met de ICT – werd veroorzaakt in de wijze van ondernemen en arbeiden.

In mijn bijdrage tot dit themanummer wil ik een schets maken van één van die implicaties, namelijk welke voorwaarden flexibiliteit aan het samenwerken stelt. Daartoe ga ik eerst in op wat Boltanski en Chiapello over flexibilisering stelden. Daarna toon ik aan dat vanuit het speltheoretisch perspectief van Axelrod, flexibiliteit een structureel probleem vormt voor samenwerking. Tenslotte duid ik op de nieuwe mechanismen die pogen dit structureel probleem op te lossen.

Flexibilisering

Laat ik kort ingaan op een mijn inziens belangrijke punt uit de literatuur waarnaar ik zopas heb verwezen. Boltanski & Chiapello (1999) hebben in hun werk gesproken over de nieuwe strategieën van de bedrijven die, zoals zij in herinnering roepen, sinds 1980 worden aangeduid met *flexibilisering*. Het maakt daarbij, zoals wij inmiddels weten, niet uit of het om overheids- of om privé-bedrijven gaat. Door de flexibilisering van de

² Hoofdstuk 4 ‘The transformation of work and employment’ van het eerste deel van Castell’s trilogie bevat krachtige omschrijvingen van die omwenteling. Van Boltanski en Chiapello is vooral hoofdstuk 4 ‘La déconstruction du monde du travail’ van belang. Voor wat Gorz betreft wens ik extra nadruk te leggen op de uitmuntende kritische bladzijden ‘Le travail désenchanté’ (Gorz 1997, deel III). En bij Oskar Negt verwijs ik naar Negt (2000), hoofdstuk III ‘Die Krise der Arbeitsgesellschaft’, hoofdstuk IV ‘Lebendige Arbeit, politische Kultur’, en hoofdstuk V ‘Gemeinwesenarbeit auf dem Weg zur Weltgesellschaft’.

arbeidsorganisatie wordt de druk van de marktonzekerheid overgedragen op de werknemers. Dat betreft zowel de mensen bedrijvig binnen de betrokken ondernemingen als de mensen die als contractuelen of dienstverleners aan het werk zijn.

De flexibilisering – en het resultaat ervan, de *flexibiliteit* – heeft twee kanten, een interne en een externe. Voor de vraag naar de betrokkenheid van, in en bij het bedrijfsleven is dit onderscheid van belang.

Onder de *interne flexibiliteit* verstaan we de diepe transformaties in de arbeidsorganisatie en van de organisatiemiddelen die worden aangewend binnen de bedrijven zelf. Zaken die in toenemende mate van belang werden zijn: a) geregelde prestatiecontroles in de vorm van audits, zelfevaluaties, afdelingsevaluaties; b) de zelfstandigheid van de initiatieven zowel van als binnen de afdelingen; c) ontwikkeling van geformaliseerde beoordelingscriteria en beoordelingsschalen per occupatie zo naar afdeling als individueel; d) functioneringsmechanismen (zoals ‘gesprekken’) top-down; e) korte termijn taakomschrijvingen zo per afdeling als individueel.

Onder de *externe flexibiliteit* verstaan we arbeidsorganisatie in netwerken, die de regionale en nationale grenzen overschrijden, teambuilding en teamwork op nationaal en internationaal vlak. Het veronderstelt ondermeer: a) outputtrenderende contacten buiten de grenzen maar ten voordele van de bedrijven; b) prestatiegerichte korte en middellange termijn netwerken van activiteiten, die zowel extern als intern competitief blijven maar desalniettemin steunen op samenwerking.

Zowel de interne als de externe flexibiliteit beantwoorden aan een *patroon* dat met de globalisering en de overgang van *government-centered* naar *governance-centered* bedrijvigheid én betrokkenheid de *kern is geworden van de intermenselijke betrekkingen en de sociale verhoudingen* (Denayer 2000, Commers en Vandekerckhove 2000). Terloops opgemerkt: *intermenselijke betrekkingen* zijn minder stabiel en dynamischer, veranderlijker dan *sociale verhoudingen*, die zowel een duurzamer als een meer statisch karakter bezitten (cf. J. van Doorn en Lammers 1964).

De recente wijzigingen in de arbeids- en bedrijfsorganisatie als gevolg van de globalisering impliceren interne en externe flexibiliteit, niet alleen voor zover die laatste het resultaat zijn van een feitelijke ontwikkeling, maar ook als waarde fungeren voor een als ideaal veronderstelde en gestelde nieuwe sociale ruimte van werken en leven. Of anders samengevat: de flexibilisering van de arbeid en van de bedrijfsorganisatie is een feitelijk proces; de flexibiliteit is een waarde binnen een ideale ruimte van arbeid en organisatie.

Die wijzigingen hebben taalkundig – vertoogsgewijze – geleid tot het herdefiniëren van de belangrijkste actoren, van de sociale rollen en de maatschappelijke rolpatronen, en van de typen van legitimatie en justificatie van actoren, betrekkingen, verhoudingen en handelingen. Dit op zich vormt een apart studieobject waarin de moraalwetenschap de hand moet reiken aan de taalkundige pragmatiekstudie, de wereldbeschouwelijke analyse en het actietheoretisch onderzoek. Dat wij vandaag zowel in de politieke als in de bedrijfsorganisatorische vertogen spreken in termen van o.a. ‘de burger’ (citizen), de *human resources*, de *human capabilities* (Amartya Sen en Martha Nussbaum), creativiteit en doelmatigheid, de ‘medewerker’ in de plaats van het gebruikelijke ‘de werknemer’, heeft alles te maken met de nieuwe vormen van betrokkenheid die zowel feitelijk als normatief van aard zijn.

Samenwerking

Zoals ik al zei wou ik in een vereenvoudigende schets wat dieper ingaan op de relatie tussen enerzijds de *interne en externe flexibiliteit* van de menselijke arbeid – in al zijn geschoolde verschijningsvormen – en van de bedrijfsorganisatie, en anderzijds een terugkerend *patroon* van intermenselijke betrekkingen en van maatschappelijke verhoudingen binnen de diverse sociale *units* van arbeids- en bedrijfsorganisatie. Ik doe dit vanuit de – wellicht bediscussieerbare – overweging dat we hierbij misschien één grondpatroon van nieuwe betrokkenheid in bedrijfsorganisatie onder ogen hebben.

Ik zou dit patroon willen aanduiden met de uitdrukking: het *zwakste schakelmodel*. Op een meer theoretisch moraalwetenschappelijk niveau, wil ik het aanduiden als het *model van de competitieve samenwerking*.

Hier zal ik mij slechts richten op een eerder theoretische gedachteoefening betreffende dit patroon. Ik maak hierbij abstractie van alle andere zaken die ik van belang acht. Ik schuif hiermee ook ter zijde de meer fundamentele kwesties – bijvoorbeeld door Oskar Negt onder de aandacht gebracht in zijn voormeld werk – die met de sociaal-economische en politieke evoluties op mondiaal vlak moeten worden verbonden. Ook het punt van het hachelijk worden van de menselijke arbeid (Boltanski's *précarisation du travail*), de zaak van de wijzigingen binnen de samenstelling van die arbeid (hoog geschoold tegenover ongeschoold bijvoorbeeld), en de zogenaamde 'verdwijning van de arbeid' (André Gorz en Jeremy Rifkin), laat ik verder buiten mijn beschouwing.

In mijn schets steun ik me op R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (1984, op basis van vroeger materiaal).³ De publicatiedata met betrekking tot deze beroemde menswetenschappelijke bijdrage zijn niet onbelangrijk: hoofdstukken 2, 3 en 5 verschenen in tijdschriften tussen 1980 en 1981. De start van zijn werkzaamheden ligt in de periode dat in de geïndustrialiseerde landen versneld – om niet te zeggen met een ruk – wordt overgegaan van een *government-centered* naar een *governance-centered* economisch systeem.

De auteur heeft voor zijn theoretische analyse van de *coöperatie* allereerst gebruik gemaakt van een evolutionair paradigma, als ik me zo mag uitdrukken, ontleend aan het neodarwinisme. *The evolutionary approach is based on a simple principle: whatever is successful is likely to appear more often in the future. The mechanism can vary* (Axelrod 1984: 169). Of: een evolutionaire aanpak (bijv. in moraalwetenschap, sociologie, etc.) steunt op een heel eenvoudig beginsel, te weten dat al datgene succesvol is wat een kans maakt zich in de naaste toekomst nog eens voor te doen.⁴

De auteur heeft in de tweede plaats zijn theorie van de *coöperatie* geformuleerd – zoals kon worden verwacht – in termen van strategie en dus van in wezen competitieve spelsituaties. Hij valt hierbij terug op *the famous Prisoner's Dilemma game* (ibid: 7), dat een eenvoudig model is om complexe situaties te begrijpen waarin actoren vanuit hun eigenbelang tot samenwerking met elkaar geneigd zijn. Aan de hand van dit model kan

³ Robert Axelrod heeft de analyse van de coöperatie verder gezet in Axelrod (1997) en Axelrod en Cohen (2000).

⁴ Axelrod spreekt zonder onderbreking van een *speler*, en dus niet van een actor. Uiteraard naar het voorbeeld van de door John von Neumann en Oskar Morgenstern geïntroduceerde terminologie in hun *Theory of Games and Economic Behavior* (1945). Coöperatie is strategisch en gericht op succes (het evolutionaire perspectief dus).

wat gemeenschappelijk is aan alle complexe situaties van eigenbelang / coöperatie – kortom: situaties van distantie en betrokkenheid – worden voorgesteld. Daarenboven is het een model dat in empirisch onderzoek met proefpersonen kan worden aangewend. In het *Prisoner's Dilemma* zijn er twee actoren / spelers die elk twee keuzes kunnen maken, namelijk samenwerken of afvallen (tegenwerken of dwarsbomen). Elke actor moet kiezen zonder iets te weten van wat de ander als keuze zal maken. Los van wat de ander zal doen brengt het afvallen meer op dan de samenwerking. Het dilemma is dat wanneer beide actoren / spelers afvallen (dwarsbomen) zij beide slechter doen dan wanneer ze zouden hebben samengewerkt. Maar die samenwerking brengt zelf weer minder op dan wanneer één van de twee alléén afvallig zou zijn geweest.

Het tweede deel van de bepaling van het *Prisoner's Dilemma* is dat de actoren / spelers geen voordeel kunnen halen uit hun keuzes door ze nog eens over te doen – een leerproces zou men kunnen zeggen –, waardoor ze alleszins minder riskeren door samen te werken. Een tijdsfactor speelt mee. Men zou een experiment kunnen doen waarbij de actoren / spelers op een tijdscontinuüm staan gaande van één keer spelen, over een eindig aantal keren spelen tot een onbeperkt en vooraf onbekend aantal keren. Er zijn drie mogelijkheden: samenwerken / afvallen bij een één keer spel; samenwerken / afvallen bij een eindig aantal keren spel; samenwerken / afvallen bij een onbeperkt aantal keren spel.

Op een schaal:

- één keer spel (t_0) bijna zeker afvalligheid van beiden;
- eindig aantal keren spel ($t_{n<\infty}$) grote waarschijnlijkheid van afvalligheid van beiden, met name in het laatste spel in de reeks;
- oneindig (of onbeperkt) aantal keren spel ($t_{n=\infty}$) grote waarschijnlijkheid van samenwerking tussen de twee actoren / spelers, nog versterkt als er geen enkele zekerheid bestaat over wanneer zij elkaar de laatste keer zullen ontmoeten.

Met een oneindig – onbeperkt – aantal van interacties kan de samenwerking ontstaan. Het is dan belangrijk om de precieze voorwaarden te ontdekken die nodig en voldoende zijn wil een samenwerking kunnen ontstaan (ibid: 10-11). Dit is het onderwerp van de theorie van de coöperatie.

Voor Axelrod – in navolging van zovele andere onderzoekers in het theoretisch sociaal-wetenschappelijk onderzoek en in de theoretische ethiek – is het *Prisoner's Dilemma* een eenvoudige abstracte formulering van een aantal heel gebruikelijke en interessante toestanden waarin wat het beste is voor elke persoon individueel kan leiden tot wederzijdse afvalligheid / dwarsbomen, terwijl elk er beter zou zijn van af gekomen in het geval van wederzijdse samenwerking. Voor ons is het – ten voorlopige titel als gedachte-experiment – een eenvoudig model voor een overweging inzake afstandelijkheid en betrokkenheid, eigenlijk voor een typologie van betrokkenheid, in omstandigheden van flexibele arbeids- en bedrijfsorganisatie.

Coöperatie – georganiseerde samenwerking en dus teamworking in het kader van korte termijn netwerken – wordt beheerst door een fundamenteel dilemma, het *Coöperatie Dilemma*. Ik kan het dilemma als volgt samenvatten:

- de mogelijkheden van de samenwerking in een organisatie en in een team vloeien voort uit het feit dat elke actor (A en B) de ander *kan* helpen,

- het helpen en dus het geven van hulp, het assisteren en het verlenen van assistentie 'kost' de actoren of spelers. Hoe hoger de kosten, hoe sterker het dilemma een rol gaat spelen,
- de kans op een wederzijds voordeel van samenwerking begint een rol te spelen wanneer de voordelen verworven door de samenwerking die wordt verleend door B (de ander), groter zijn dan de kosten van de eigen samenwerking, van A.

Conclusie: de coöperatie steunt, gezien dit dilemma van de samenwerking, op (1) een intrinsieke competitie tussen de actoren / spelers, A en B, (2) een individuele kosten-baten berekening die de eigen en de wederzijdse samenwerking beheerst.

Wederzijdse samenwerking doet zich voor – wordt verkozen, of geprefereerd, in de termen van de theorie van de coöperatie – wanneer de twee actoren, A en B, zichzelf opvatten als zich bevindend in een individuele situatie van winsten groter dan kosten. Dan is de *wederzijdse coöperatie* voordeliger dan de *wederzijdse niet samenwerking (of afvalligheid)*. En toch is de wederzijdse samenwerking onstabiel – wat ook wil zeggen dat ze altijd intrinsiek competitief blijft – omdat winst bekomen niet gemakkelijk is, noch voor de ene (A) noch voor de andere actor (B) (Axelrod 1984: 173).

Axelrod geeft twee gegronde redenen daarvoor. Ten eerste moet A het gedaan krijgen dat B samenwerkt ofschoon B in de korte termijn er beter aan toe is of kan zijn door helemaal niet te helpen. Ten tweede is A geneigd zoveel mogelijk hulp te krijgen als maar mogelijk is zonder zelf al te veel (of helemaal geen) kostelijke hulp te verstrekken. Ook hier speelt het tijdscontinuüm weer mee, zoals we konden verwachten. Daarenboven doen de gevallen van al of niet wederzijdse samenwerking zich voor binnen zowel geïstitutionaliseerde als niet geïstitutionaliseerde sociale omstandigheden: bedrijven, ondernemingen, verenigingen, universiteiten, scholen, etc. Dit veronderstelt basisveronderstellingen betreffende de individuele actoren en de sociale omstandigheden (ibid: 174). De actoren moeten elkaar herkennen en erkennen op grond van voorafgaande omstandigheden van competitie / coöperatie. Er is een gemeenschappelijke geschiedenis van interacties, een gemeenschappelijke tijdspanne van interacties die elke actor zich klaar en duidelijk kan herinneren, en die op een nabije toekomst kan worden overgedragen.

Axelrod drukt dit uit in een mijn inziens belangwekkend lemma, dat ik als volgt samenvat:

Wil de *wederzijdse samenwerking* stabiel zijn – op basis van de handelingsregel *iets voor iets* – moet de toekomst een voldoende *lange schaduw* werpen op de samenwerking (de zgn. *discount parameter* van de coöperatie, *w* van *weight*), wat inhoudt dat het belang van de volgende interactie tussen dezelfde individuele actoren groot genoeg moet zijn om de afvalligheid (het dwarsbomen) van A tot een niet winstgevende operatie en strategie te maken, aangenomen dat de tegenspeler B kan en zal terugslaan met afvalligheid.

De actoren moeten een redelijk grote kans maken om elkaar weer te ontmoeten en te interageren. Dit is belangrijke tijdsfactor van de coöperatie. Belangrijk omdat wij ons kunnen afvragen of dit coöperatielemma niet onder bijzonder grote druk staat in situaties van toegenomen *flexibiliteit* en bij steeds verder doorgedreven of opgevoerde flexibilisering.

Wederzijdse samenwerkingsstrategieën moeten kunnen gedijen, zo dat variaties in de samenwerking een dragend karakter kunnen verwerven voor alle actoren in de opeen-

volgende reeks van situaties. Kortom: de w -parameter, de *shadow of the future*, moet voldoende groot zijn. Dit lijkt een essentiële voorwaarde voor de betrokkenheid, in termen van wederzijdse, voor alle partijen lonende, samenwerking.

Het voorgaande stelt me in staat tot voorlopige conclusies te komen.

Ten eerste, gesteld dat er in bedrijfs- en arbeidsorganisatie situaties van flexibiliteit zijn die er toe bijdragen dat de w -parameter duurzaam kleiner wordt gemaakt – de schaduw van de toekomst duurzaam korter wordt gemaakt, wat ik ook wil aanduiden als de *Jack Frost*-situaties, naar de gelijknamige televisie-reeks –, dan volgt hieruit dat de voorwaarden voor betrokkenheid in termen van wederzijdse en voor alle partijen lonende samenwerking in steeds verminderende mate worden vervuld. Steeds minder wordt voldaan aan één van de theoretische resultaten van de coöperatietheorie van Axelrod: *over the years, cooperative patterns of behavior emerged and proved stable*. De auteur spreekt over een *chronological picture for the evolution of cooperation*.

Pro memorie: onder *Jack Frost*-situaties versta ik die situaties die – zoals in de Britse detectivereeks – structureel onstabiel zijn door besparingsdruk, door ambtelijke regelgeving (Mullet-interventies), door snelle wisselingen in personeelskader, door herhaalde herformulering van de ‘spelregels’ en de aanleg van telkens nieuwe en andere criteria van evaluatie, door loyaliteitserosie zowel in de *top-bottom*-richting als in de *bottom-top*-richting.

Een tweede conclusie dringt zich op. Bij duurzaam kleiner wordende w -parameter situaties – of bij toename van de *Jack Frost*-situaties in bedrijfs- en arbeidsorganisatie – is de nood aan een extern controlerende en bekeurende instantie, een centraal uitwendig gezag, steeds groter. Ik spreek in dit geval van de *Hobbes-factor*, naar de Engelse wijsgeer die in situaties van grote maatschappelijke onzekerheid een sterk centraal gezag heeft bepleit. Hoe groter de instabiliteit van de wederzijdse samenwerking, hoe groter de nood aan een expliciete *rule of law* die door een extern gezag wordt uitgeoefend.

Toestanden van pesterijen op het werk, corruptie, lobbying, tegenwerkende coalitievorming, nepotisme, dynastievorming, etc. kunnen waarschijnlijk alle worden verbonden met die conclusies. Dit wordt nog onderstreept door een van de meest revelerende ‘spel’-programma’s van de laatste tien jaar, namelijk *De Zwakste Schakel*. We vinden het zowel terug in een TV-programma van diezelfde naam, maar ook als kern van programma’s als *Big Brother*, *Temptation Island*, enz. De autoriteitsfactor (de *Hobbes-factor*) is in die programma’s maximaal, de continuerende – duurzame – wederzijdse samenwerking minimaal. De *schaduw van de toekomst* is in dergelijke programma’s opzettelijk klein gehouden. Op die wijze bevatten de vermelde programma’s het openbaar maken van de hachelijke situatie van leven en werken in onze samenleving, kortom van dat wat Boltanski & Chiapello *précarisation* hebben genoemd. Een onvertaalbaar woord omdat het Franse substantief een proces en een dynamiek uitdrukt.

‘Trust-building’ en transparantie

Indien Axelrod’s spelsituatie van opeenvolgende interacties tussen twee spelers de bedrijfsrealiteit afdoende zou vatten, dringt zich de nood aan een expliciete *rule of law* op, uitgeoefend door een extern gezag. Immers, de toegenomen flexibiliteit doet de *shadow*

of the future – nodig opdat samenwerking zich zou voordoen – drastisch inkrimpen. Het dramatische aan de zaak is echter dat de door globalisering veroorzaakte flexibilisering ook wijst op een terugschroeven van de regulerende macht van nationale overheden. De benodigde expliciete *rule of law* zou dus op mondiaal niveau moeten worden uitgevoerd. Dergelijk centraal gezag is vooralsnog afwezig. Sterker zelfs, het beleid van intergouvernementele organisaties, zoals het IMF, de Wereldbank en de OESO, is een stuwende kracht geweest in het globaliseringproces en dus ook in het ontmachten van nationaal centraal gezag, zonder dat het een zichtbare en transparante mondiale *rule of law* heeft bewerkstelligd.

Maar, Axelrod's spelsituatie laat een belangrijk aspect van de realiteit waarin bedrijven opereren links liggen, namelijk de drastisch gewijzigde situatie op het vlak van uitwisselen van informatie. Aan de basis van het globaliseringproces ligt de zo geheten revolutie in informatietechnologie (ICT). De kwantiteit en de snelheid van informatie-uitwisseling zijn enorm toegenomen, maar ook de kwaliteit – waarover informatie wordt verspreid – is meer divers geworden, wat niet noodzakelijk wil zeggen dat het om meer accurate informatie gaat. Dit maakt dat de spelsituatie complexer is geworden. Ik zou het als volgt omschrijven:

Twee spelers die op het punt staan voor het eerst met elkaar een interactie aan te gaan, hebben informatie over hoe de andere speler zich in het verleden, tijdens voorbije interacties met andere spelers, heeft gedragen.

Met betrekking tot Axelrod's gestelde voorwaarden om tot samenwerking te komen, impliceert de complexere spelsituatie van geïnformeerde spelers een uitbreiding van de *shadow of the future*. Een aantal fenomenen uit de bedrijfspraktijk lijken op dergelijk mechanisme te wijzen. De nadruk op 'trust-building' in het hedendaagse bedrijfsdiscours is in die zin verhelderend. Binnen de optiek van Axelrod's spelsituatie groeit het vertrouwen doorheen opeenvolgende succesvolle interacties. In de complexere context van globalisering en flexibilisering trachten bedrijven dat vertrouwen te bewerkstelligen zonder voorafgaande interacties én via het garanderen van daaropvolgende interacties. Ze doen dat aan de hand van image-building en reputatiemanagement. Doel daarbij is informatie te genereren over zichzelf ten aanzien van potentiële spelers en alsof tal van interacties met die spelers al succesvol werden voltrokken.

Kernbegrip daarbij is 'transparantie'. Het mag duidelijk zijn dat het begrip niet verwijst naar een volledige kenbaarheid van de bedrijfspraktijken zoals ze zijn, maar eerder naar algemeen geldende standaarden met betrekking tot 1) bedrijfsstructuren en 2) ordeningen van informatie. Voor wat het eerste betreft kan gewezen worden naar nationale wetgeving en internationale richtlijnen op het gebied van 'corporate governance'. Die verduidelijken hoe de verhoudingen behoren te zijn tussen aandeelhouders, raad van bestuur, en managers. Regelgeving met betrekking tot vakbondsvertegenwoordiging kan daar eveneens onder vallen. Een randgeval vormen de sociale en kwaliteitslabels. Het verwerven van een dergelijk label impliceert wel degelijk dat interne bedrijfsprocessen op een welbepaalde manier zullen verlopen. In die zin vallen ze binnen onze eerste categorie. Anderzijds is het zo dat er betreffende de criteria volgens welke die processen verlopen, blijvende onduidelijkheid bestaat. Wanneer een bedrijf een kwaliteitslabel uit de ISO9000 draagt weten we dat we met een bedrijf te maken hebben dat een reeks processen heeft ingevoerd om aan de kwaliteitseisen van de consument te voldoen, maar wat die processen concreet zijn weten we niet. Of de consument dan een kwaliteitsvol

product krijgt is hierbij trouwens niet gegarandeerd, want ISO9000 labels zijn geen productstandaarden. Van bedrijven die het EFQM-Excellence model hanteren weten we dat ze de interne bedrijfspraktijken evalueren en aanpassen aan de hand een waslijst indicatoren met betrekking tot leiderschap, medewerkers, beleid en strategie, partnerschappen en middelen, en processen. Maar aan hoeveel van die indicatoren ze werkelijk beantwoorden weten we niet. We weten enkel ‘dat ze er aan werken’. Wanneer een bedrijf uitpakt met een ‘fair trade’ label weten we dat de boeren in het Zuidelijk half-rond een eerlijke prijs hebben gekregen, maar niet precies hoeveel en wat de andere voorwaarden zijn.

In die zin behoren de sociale en kwaliteitslabels ook tot de tweede ‘transparantie’-categorie. Hier betekent transparantie dat kennis over een bedrijf wordt gegenereerd door informatie op een dusdanige manier te ordenen dat een vergelijking tussen spelers (tussen bedrijven of van eenzelfde bedrijf) doorheen de tijd mogelijk wordt. Het geeft antwoord op de vraag: hoe evolueren de concrete bedrijfspraktijken *in tempore*? De gangbare term daarvoor is *benchmarking*. Daarbij zijn er geen externe standaarden – geen externe *rule of law*. Men neemt de eigen prestatie van het voorbije jaar of de prestaties van vergelijkbare anderen – even grote bedrijven of zelfde sector – als ijkpunten waarmee dan de huidige en eigen situatie wordt vergeleken. De aldus gegenereerde informatie wordt gebundeld in ‘social reports’⁵ en moet de potentiële medespeler – investeerder of consument – ervan overtuigen dat het hier om een bedrijf gaat dat steeds succesvollere interacties aangaat met haar medespelers. De potentiële medespeler kan dus gerust zijn, hij loopt geen risico.

Langs de andere kant kan een bedrijf ook zelf aan ‘risk management’ gaan doen. Dat wil zeggen dat het allerlei initiatieven onderneemt om de kans op een niet-samenwerkende medespeler – werknemer, leverancier, concurrent (bedrijfsspionage), coalitiepartner – zo klein mogelijk te maken. Breder beschouwd slaat ‘risk management’ ook op het verkrijgen van een ‘license to operate’. Doel daarbij is alle belangrijke *stakeholders* – betrokkenen – tevreden te stellen en hen ervan te overtuigen dat het bedrijf een ‘reden van bestaan’ heeft eerder dan dat het een last, een vervuiler of een uitbuiters is. Dat kan gebeuren door multi-stakeholder dialogen of business-NGO partnerschappen, maar telkens gaat het om een vermindering van de omgevingsonzekerheid. Telkens gaat het om instrumenten die het wegvallen van de *shadow of the future* moet pareren.

Dergelijke instrumenten zijn niet waterdicht. Ze behouden de mogelijkheid om louter ‘window dressing’ te zijn of frauduleus te zijn. Enron won veel prijzen en werd hoog gewaardeerd. Maar het risico is groot. De bekendmaking van de werkelijke praktijken heeft Enron en Arthur Anderson finaal de das omgedaan. Ook die informatie werd dus verspreid onder de spelers en deed hen meteen afhaken als potentieel toekomstige spelers.

Elke speler doet dus, bij gebrek aan een voldoende grote *shadow of the future* en een werkzame *rule of law*, aan ‘risk management’ door vertrouwenswekkende informatie te verspreiden over zichzelf en door informatie te verzamelen betreffende de reputatie van

⁵ Niet te verwarren met wat men in België onder ‘sociale rapportering’ verstaat, namelijk verslag brengen over aantal werknemers, aard van contracten, verloop, en de vorming die ze in opdracht van het bedrijf volgden. De ‘social reports’ echter bevatten verslaggeving over sociale en ecologische aspecten van bedrijfspraktijken. In tegenstelling tot ‘sociale rapporten’ – althans voor wat wij daaronder verstaan – kunnen ‘social reports’ veel moeilijker vergeleken worden.

anderen. Ook op die manier lijken wij op elkaar betrokken te zijn, paradoxaal elkaar wantrouwend en zwaaiend met deze geloofsbrieven die bij onze medespelers het wantrouwen moeten helpen overwinnen.

Literatuur

- AXELROD, R.: 1997, *The Complexity of Cooperation* (Princeton NJ, Princeton University Press).
- AXELROD, R. en M.D. COHEN: 2000, *Harnessing Complexity. Organizational Implications of a Scientific Frontier* (NY, Basic Books).
- BOLTANSKI, L. en E. CHIAPELLO: 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme* (Paris, Gallimard).
- CASTELLS, M.: 1996, *The Rise of the Network Society* (Oxford, Blackwell).
- COMMERS, M.S.R. en W. VANDEKERCKHOVE: 2000, Het onderzoek inzake anti-corruptie. Een stand van zaken, *Ethiek & Maatschappij* 3(3), 39-61.
- DENAYER, W.: 2000, Stedelijke 'governance' en 'workfare'. De conservatieve revolutie tegen de welvaartsstaat, *Ethiek & Maatschappij* 3(2), 59-79.
- GORZ, A.: 1988, *Métamorphoses du travail, quête de sens* (Paris, Galilée).
- GORZ, A.: 1997, *Misères du présent. Richesse du possible* (Paris, Galilée).
- NEGTE, O.: 2000 *Arbeit und menschliche Würde* (Göttingen, Steidl Verlag).
- TOUSSAINT, E.: 1998, *Je geld of je leven. De geldwereld tegen het volk* (Brussel, VUB Press).
- VAN DOORN, J.A.A. en C.J. LAMMERS: 1964, *Moderne Sociologie* (Antwerpen/Utrecht, Het Spectrum).