

Civilisatie versus cultuur

Bestuur en beheersing in Franse en Duitse bedrijven in civilisatiesociologisch perspectief

Ad van Iersson

1 Inleiding

De civilisatietheorie van de Duits-Engels-Nederlandse socioloog Norbert Elias is ontwikkeld aan de hand van de casus 'Westeuropese staatsvorming en gedragsmodellering tussen 1100 en 1800', maar wordt ook aangewend om 'socio- en psychogenetische processen' buiten deze geografische en tijdgebonden grenzen te begrijpen. Merkwaardigerwijs is Elias' civilisatietheorie tot nu toe weinig gebruikt bij de beschrijving en verklaring van lange-termijnontwikkelingen van economische organisaties in moderne markteconomieën (zie de inleidende bijdrage aan dit themanummer).

Merkwaardig: want het is inmiddels een wijd geaccepteerde gedachte dat de verdeling en coördinatie van werk in (en tussen) bedrijven in belangrijke mate worden beïnvloed door de 'sociaal-institutionele' context waarbinnen zij opereren (Lane 1992: 64). Tot de wegbereiders van deze acceptatie behoren Bendix (1956), Dore (1973), Granovetter (1985) en de 'Aix-groep': Maurice, Sellier, Sorge, Warner en anderen. Deze groep, die in de jaren zeventig in Aix-en-Provence werkte, zocht dit *societal effect* vooral in nationale patronen van opleiding en training (o.a. Brossard en Maurice 1974; Maurice et al. 1980, 1982; Sorge 1991).¹ Daarna hebben anderen, onder wie Lane (1989), ook andere instituties in beeld gebracht. In zijn *business-systems*-raamwerk onderscheidt Whitley (1992) vier 'nabije' institutionele factoren (de overheid, georganiseerde arbeid, financiële instituties en het opleidingssysteem) en vier institutionele achtergrondfactoren (patronen van vertrouwen, samenwerking, identiteit en onderschikking). De grondgedachte luidt dan, opnieuw, dat nationale variatie in instituties bijdraagt aan de verklaring van variatie in verdeling en coördinatie van economische activiteiten in organisaties – anders gezegd: aan verschillen in eigendom, structuur en beheersing van organisaties en in het waardenpatroon en gedrag van organisatieleden, die weer een belangrijke invloed hebben op strategische en operationele keuzen – op effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit van produkten en diensten. Omgekeerd wordt de ontwikkeling van deze instituties natuurlijk ook beïnvloed door de dynamiek in het *business system*.²

Van de 'nabije' instituties is de staat de belangrijkste, omdat deze ook de onderwijs-, intermediaire, financiële en professionele instituties reguleert, zij het van land

tot land in verschillende mate en met verschillende intentie. Economische organisaties worden ook rechtstreeks door de nationale overheid beïnvloed, omdat de staat zekerheid en stabiliteit garandeert, eigendomsrechten sanctioneert en bepaalde bedrijfs(tak)activiteiten ondersteunt dan wel ontmoedigt of verbiedt. Een hoge mate van staatsbetrokkenheid met industriële groei en ontwikkeling vindt vaak uiting in lange-termijnrisicodeling met bedrijven, die het management de mogelijkheid biedt te plannen en te investeren voor de lange termijn, alsmede samen te werken met andere bedrijven. Maar zulke staatsbetrokkenheid kan ook restrictieve interventies van overheidsagenten betekenen. Hier, inzake de politiek-bestuurlijke inbedding van economische organisaties en de consequenties voor management en werkvloer, kan Elias' analyse van het proces van staatsvorming en gedragsmodellering in Frankrijk en Duitsland – een terugkerend thema in zijn omvangrijke oeuvre – een interessante bijdrage leveren.³

Het *business-systems*-raamwerk van Whitley heeft als leidraad gediend tot beschrijving en analyse van verschillende nationale bedrijfssystemen, zoals het Britse en Duitse (Lane 1992), het Deense (Kristensen 1992) en het Nederlandse (Van Itersen en Olie 1992) alsook van regionale en sectorale bedrijfssystemen (o.a. Van Itersen 1995). Een recent onderzoeksproject van deze Europese groep van organisatiesociologen is de bepaling van nationale variaties in het 'first-order principle of governance' (Kristensen 1995): het regulerend principe dat samenwerking en competitie in produktieve groepen en organisaties stuurt en dat men kan zien als een samenballing van de achtergrondinstituten (patronen van vertrouwen, samenwerking, identiteit en onderschikking). Dit regulerend principe (een term die voor civilisatiesociologen ongetwijfeld erg idealistisch en reductionistisch klinkt) heeft, evenals de staat, een directe en een indirecte invloed op nationale bedrijfssystemen – direct op het waardenpatroon en het gedrag van de organisatieleden, indirect in wisselwerking met de 'nabije' instituten. Heeft de civilisatietheorie van Elias ook verklarende waarde bij de beschrijving en verklaring van lange-termijnontwikkelingen in deze verschillende regulerende principes, ofwel *rules of the game*? Dat is misschien minder evident. Niettemin wordt in deze bijdrage een inspiratielijn gesuggereerd.⁴

In zijn hoofdwerk *Ueber den Prozess der Zivilisation* (1969a) beschrijft Elias het contrast tussen het Duitse begrip 'cultuur' (*Kultur*) en het Franse 'civilisatie' (*civilisation*) dat zich in de tweede helft van de achttiende eeuw steeds scherper aftekent. Dit contrast, dat eerder door onder anderen Alfred Weber (1921, 1931) is geanalyseerd⁴, biedt mogelijk een aanknopingspunt om verschillen in *rules of the game* in moderne organisaties in Frankrijk en Duitsland te helpen duiden. Terwijl in Frankrijk de principes van 'hiërarchie', 'rang' en 'eer' het bestuur van en het gedrag in organisaties reguleren, zoals Crozier (1964, 1971) en D'Iribarne (1989, 1992) aannemelijk hebben gemaakt, is dat in Duitsland veeleer het meer egalitaire en gede-centraliseerde *peer group*-principe, dat steunt op breed verspreide vakinhoudelijke

of professionele kennis en vaardigheden – in één woord: deskundigheid (o.a. Lane 1989, 1992; Lawrence 1980).

2 Civilisatie versus cultuur

Duitse cultuur. Het befaamde openingshoofdstuk van *Ueber den Prozess der Zivilisation* (1969a) vangt aan met een beschrijving van de verschillen in betekenis en waardering van het begrip ‘beschaving’ in het achttiende-eeuwse Frankrijk en Duitsland. Voor de Fransen (en ook de Engelsen) drukt *civilisation* trots uit over de grootheid van de eigen natie, de vooruitgang van de westerse wereld en van de mensheid als geheel. Voor de Duitsers daarentegen duidt *Zivilisation* iets aan dat weliswaar nuttig is, maar toch slechts tweederangs waarde heeft: iets dat alleen maar betrekking heeft op de buitenkant van mensen, de oppervlakte van het bestaan. Om uiting te geven aan trots op eigen aard en prestaties gebruiken de Duitsers liever *Kultur*. Beide termen bergen ‘stilzwijgende heimelijke waardeoordelen’ in zich. *Civilisation* kan verwijzen naar wat mensen hebben gepresteerd, bij voorbeeld in het politieke of economische veld, maar ook naar hoe ze zich gedragen, los van de vraag of ze een prestatie hebben geleverd. *Kultur* refereert uitsluitend naar wat mensen hebben gepresteerd in het intellectuele, artistieke en religieuze veld. *Kultur* is een uiting van het onzekere bewustzijn van een volk dat zich de grenzen – en misschien zelfs het bestaansrecht – van het eigen rijk betwist weet als consequentie van het falen van politieke eenwording, terwijl Frankrijk en Engeland al geruime tijd tot politiek-staatkundige eenheid zijn gekomen.

Immanuel Kant was een van de eersten die zich over deze tegenstelling uitlieten. In *Ideen zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht* (1784) schrijft hij:

‘Die idee van de zedelijkheid behoort tot de cultuur. Wanneer deze idee echter zo wordt toegepast, dat het enkel neerkomt op schijnzedelijkheid terwille van de eer en op uiterlijk fatsoen, dan gaat het louter en alleen om civilisering’ (geciteerd in Elias 1982: 28).

Kant heeft het nog niet over Duitsland versus Frankrijk, maar over een sociaal onderscheid binnen de Duitse samenleving. Maar het is een contrast, aldus Elias (1982: 29), dat

‘... de kiem van de tegenstelling tussen verschillende naties toch al in zich draagt: de tegenstelling tussen enerzijds de overwegend Frans-sprekende en naar Frans voorbeeld “geciviliseerde” hofadel en anderzijds een Duits-sprekende middenklasse-intelligentia, die vooral uit de kring van de burgerlijke “vorstendienaren” of ambtenaren in de breedste zin van het woord en soms ook uit de landadel wordt gerekruteerd.’

Deze passage is essentieel. *Kultur* wordt uitgedragen door overheidsdienaren die een inkomen ontvangen uit de hofkas *zonder dat zij tot de hofkring behoren*. Het is een maatschappelijke laag die nauwelijks kans krijgt politiek actief te zijn en amper in politieke categorieën denkt, en die erkenning zoekt via geestelijke (wetenschappelijke en artistieke) prestaties, waarmee stelling wordt genomen tegen een ledige klasse die slechts ‘de vorming van gedistingeerd en distinguerend gedrag in het middelpunt van haar zelfbewustzijn en zelfrechtvaardiging heeft staan’ (idem). Kortweg: *Kultur* komt uit de koker van een burgerlijke voorhoede van over het hele, nog onverenigde land verspreid wonende eenlingen – de ambtelijke intelligentsia, die wordt buitengesloten door de hoofse elite en daarom kwaliteiten zoekt in het buitenhoofse.⁵

Vooraf na het midden van de achttiende eeuw verkeert deze sociale polemiek in een nationale: gericht tegen de Franse aristocratische hofsamenleving, waar een overdreven belang wordt gehecht aan verfijning en galanterie. De sociale noch de nationale polemiek wordt gevochten tegen de politieke of maatschappelijke voorrechten van de hoofsen, maar tegen de manier waarop zij zich gedragen. Tegenover de bedrieglijke hoffelijkheid en plooibaarheid wordt door de Duitse intellectuele middenklasse de ware deugd gesteld: innerlijke, culturele vorming en ontwikkeling – *Bildung*. ‘Deugd’, gesteld tegenover ‘oppervlakkigheid’, dient als strijdmiddel in de Duitse inhaalmanoeuvre op de Franse (en ook Engelse) culturele en nationale ontwikkeling. Het is een inhaalmanoeuvre van ‘inhoud’ op ‘vorm’, van ‘wezen’ op ‘schijn’.

Het gevolg van de Duitse ‘achterstand’ is dat een ‘versmelting van de hoofsaristocratische modellen en “zijnswaarden” met de burgerlijke modellen en prestatiewaarden nagenoeg uitbleef’. Daardoor is het nationale karakter van de Duitsers typisch een middenklassekarakter geworden. Elias: ‘Vanuit een tweederangspositie ontwikkelt de Duitse burgerij zich langzaam tot draagster van het nationale bewustzijn en uiteindelijk – zeer laat en geenszins onvoorwaardelijk – tot Duitslands heersende klasse.’ Gelijk daarmee wordt

‘... veel van wat oorspronkelijk als groeps karakter eigen was aan de middenklasse (...) nationaal karakter. Oprechtheid en openheid bijvoorbeeld staan tegenwoordig als Duitse karaktertrekken tegenover het verhullende der hoffelijkheid.’

Franse civilisatie. In Frankrijk is de scheiding tussen adel en burgerij veel minder scherp, waardoor de levensstijl van althans de meest vooraanstaande burgerlijke groepen in de achttiende eeuw al geen groot verschil meer vertoont met die van de hoofse aristocratie. De hoofse bourgeoisie en de hoofse aristocratie leest, spreekt en gedraagt zich op dezelfde wijze. Wanneer de burgerij natie wordt, na de val van het *ancien régime*, worden ook specifiek hoofse trekken kenmerkend voor het nationale karakter. Dit betekent een uitbreiding van de waardering van hoffelijkheid en wel sprekendheid en van gevoel voor hiërarchie en eer naar brede lagen van de Franse samenleving.

Misschien is het moeilijk te begrijpen dat juist in dit land, waar de hogere burgerij betrekkelijk eenvoudig werd toegelaten tot de Parijse *society*, een revolutie losbreekt. Elias behandelt deze kwestie zijdelings. Het Franse civilisatiebegrip ontwikkelt zich eveneens in de middenklasse – dat wil zeggen, in de ‘gestegen’ middenklasse, die in de hofkringen een ‘gematigde oppositie’ vormde. Hun kritiek op de ‘civilisatie’ is kritiek van hervormers die binnen de grenzen van de maatschappelijke orde blijven, terwijl de Duitse *Bildungs*-voorhoede een tegenideologie verkondigt die buiten de politieke arena wordt uitgevochten. Bij het Franse reformistische ideaal past de polemische term *fausse civilisation*: er bestaat dus een ‘echte’ civilisatie. Deze staat tussen de barbarij en de valse, ‘decadente’ civilisatie, welke laatste met ‘verlicht’ overheidsbeleid – waaraan de burgerlijke ambtenaren een belangrijke bijdrage leveren – moet worden omgebogen tot ware beschaving. De ideologie van deze politiek-georiënteerde ambtenaren, bekend als de fysiocraten, is ‘consequent doordacht, abstract en strict dogmatisch’, aldus Elias, en kreeg niet gestalte via de universiteit, zoals in Duitsland, maar via de salon. Eerst moet de koning worden overtuigd, is de gedachtengang, vervolgens moeten er verlichte ambtenaren op de hoogste plaatsen komen. Alles onder het motto: ‘La civilisation des peuples n’est pas encore terminée.’ De burgerlijke revolutie van 1789 maakt een eind aan het bestaande politieke bestel, maar verbreekt niet de continuïteit in mentaliteit en gedragsstandaarden. Vanaf Napoleon wordt ‘civilisatie’ een nationaal motto, waarmee de wereld tegemoet wordt getreden. Het beschavingsproces in eigen land wordt voltooid geacht.

3 De sociaal-institutionele constituering van het Franse en Duitse bedrijfssysteem

Hierboven is Elias’ analyse van mentaliteits- en gedragsvorming in het achttiende-eeuwse Duitsland en Frankrijk samengevat. Verderop zal worden verkend of deze ontwikkeling, met *cultuur* en *civilisatie* als concurrerende waarden, om zote zeggen, als regulerend principe in moderne economische organisaties herkenbaar is. In de civilisatietheorie van Elias worden staatsvorming en manierenvorming met elkaar in verband gebracht en uit elkaar begrepen. De ontwikkeling van beide denk-, voel- en gedragsstandaarden kunnen inderdaad niet worden begrepen zonder verwijzing naar staatsvorming. Het Duitse *Kultur*-begrip hangt nauw samen met de ‘verlate’ staatkundige eenwording, net zoals het Franse *civilisation* samenhangt met de ‘vroeg’ eenwording van dat land.

Maar er loopt ook een verklarende lijn van ‘staatsvorming’ naar de sociaal-institutionele context waarbinnen moderne bedrijven opereren. De specifieke ontwikkeling naar staatkundige eenwording van een land is niet alleen herkenbaar in de economische overheidspolitiek, maar ook, via de indirecte weg, in het ‘beleid’ van de andere instituties, opgesomd in noot 2. Deze beïnvloeding zal hier eerst worden aan-

gestipt, omdat de sociaal-institutionele context, naast de marktdynamiek, tevens de 'kansen en bedreigingen' voor de regulerende principes bepaalt.

In één zin samengevat: de vroege Franse en de late Duitse politiek-bestuurlijke eenwording draagt bij aan de verklaring waarom in de negentiende en twintigste eeuw in Frankrijk de economische politiek een dirigistische koers heeft genomen en in Duitsland – de twaalf zwarte jaren (1933-1945) niet meegerekend – meer een koers van ondersteuning en stimulering. Hieronder wordt dit argument kort toegelicht.

Er bestaat geen ander land in de hooggeïndustrialiseerde wereld waar het staats-interventionisme zulk een verreikende vorm heeft aangenomen als in Frankrijk. Deze etatistische politiek – zo succesvol in de naoorlogse decennia, de *Trente Glorieuses* – leek haar failliet te hebben gevonden bij het fiasco van het nationaliseringsprogramma van de vroege jaren tachtig, dat de socialistische regering noopte om industriële ondernemingen als CGE en Saint-Gobain en banken als de Société Générale en Paribas weer te privatiseren. Maar ondanks de officiële omschakeling naar een *laissez faire*-politiek, blijven de Franse bureaucratische elites krachtig in de Franse economie interveniëren: door belangrijke industrieën en bedrijven te restructureren, te ontwikkelen en te reguleren. 'The state seeks to select the terms on which sectors and companies confront the market' (Zysman 1983: 91). En ook via de andere 'nabije' instituties, vooral het financiële systeem en het onderwijssysteem, beïnvloedt het Franse staatsapparaat bedrijfsstrategieën. Zowel via eigendom als via regulering zijn de Franse banken van oudsher gebruikt als een instrument van economische politiek. Hoewel de Parijse beurs in de jaren tachtig aan belang won⁶, zijn de Franse bedrijven nog altijd in belangrijke mate afhankelijk van deze door de staat gecontroleerde financieringsbronnen. Ook het onderwijssysteem is in Frankrijk in verregaande mate gereguleerd en geuniformiseerd door de staat.

De nauwe relaties tussen staat, banken en bedrijven worden versterkt door het bestaan van *old-boys' networks* (*grands corps*) van bestuurlijke elites en managementelites, die doorgaans worden geweven gedurende de studie. Het Franse onderwijssysteem is sterk gestratificeerd. Aan de top van de hiërarchie staan de *Grandes Écoles*. Wie erin slaagt het toelatingsexamen te halen (dat lukt slechts zes procent), is vrijwel verzekerd van een glansrijke loopbaan in de hoge ambtenarij of in het bedrijfsleven of in beide, aangezien velen hun carrière in het eerste veld aanvangen en vervolgen in het laatstgenoemde. Vier van de vijf senior managers in grote bedrijven hebben een *Grande École*-kwalificatie. Omdat wiskundige en analytische vaardigheden in het Franse hoger onderwijs veel meer nadruk krijgen dan sociale en technische vaardigheden, is het voor Franse (top)managers moeilijk om omgangsvormen op de werkvloer en technische aspecten van het productieproces te begrijpen, laat staan te waarderen.

Ondanks de grote staatsinvloed is de managementmacht in Frankrijk aanzienlijk. Binnen de Raden van Bestuur is de macht weer geconcentreerd in handen van de pre-

sident-directeur generaal (de PDG, *Président-Directeur Général*). Niet alleen de ideologisch gesegmenteerde vakbonden (o.a. Gallie 1978), maar ook de aandeelhouders kunnen deze bestuursmacht weinig weerwerk bieden. Het management is slechts formeel gehouden aan de aandeelhoudersvergadering.

De machtsafstand tussen het management en de werknemers is overeenkomstig groot. Organisatiestructuren vormen steile piramiden, die bovendien meervoudig gelaagd zijn. Met name functies in het *cadre*, het middenmanagement, zijn hiërarchisch fijn gedifferentieerd. Dit staat op gespannen voet met de hoge mate van individualisme van de Fransen (vgl. Hofstede 1980). De logica van de eer en de rang (D'Iribarne 1989, 1992) kan worden begrepen als een methode om de spanning tussen hiërarchie en individualisme te verzoenen.

Het Duitse bedrijfssysteem is niet minder 'ingebed' in zijn sociaal-institutionele context dan het Franse systeem, maar de constellatie van bedrijven en instituties heeft er een geheel andere vorm gekregen. Van een verregaande staatsinvloed is geen sprake (vgl. ook Elias' studie over de Duitsers, 1989). De federale structuur van de Duitse republiek verleent de zestien staten (*Länder*) aanzienlijke vrijheid bij het reguleren en stimuleren van het regionale bedrijfsleven. Stimulerende interventies komen meestal van de hoofdsteden van de deelstaten: München, Düsseldorf, Saarbrücken. Bonn houdt vast aan een beleid van non-interventie. Toen in 1982 de christen-democraat Helmut Kohl het kanselierschap van de sociaal-democraat Helmut Schmidt overnam en een economische hervorming aankondigde die 'de markt' moest terugbrengen via privatiseringen en bezuinigingen, werd die beleidswijziging grotendeels uitgevoerd op deelstaatniveau.

Hoe de machtsbalans tussen 'markt' en 'sociaal' ook ligt: de officiële doctrine van zowel de Bondsrepubliek als de deelstaten blijft die van de sociale markteconomie, ontwikkeld in de jaren vijftig door de toenmalige minister van Economische Zaken, Ludwig Erhard. Dit concept reflecteert de ruim gedeelde overtuiging dat 'economie' en 'samenleving' interdependent zijn. Aan het vrije-ondernemingkapitalisme wordt prioriteit gegeven, maar niet ten koste van zwakkere economische actoren; die worden beschermd door een uitgebreid, reeds aan het eind van de negentiende eeuw ontwikkeld stelsel van sociale verzekeringen en voorzieningen.

De Duitse overheden betonen zich het meest actief in het opleidingssysteem. In tegenstelling tot Frankrijk (en ook Groot-Brittannië) ziet men in Duitsland een wijdverspreide praktijk van voortgezette training en scholing voor werknemers. Omgekeerd is ook het leerlingschap (in de vorm van één dag in de week werkervaring opdoen of stages) een integraal onderdeel van het Duitse opleidingssysteem. Dit 'duale stelsel' wordt krachtig ondersteund door de lokale en regionale overheden, in samenwerking met vakbonden en intermediaire organisaties, zoals Kamers van Koophandel, die eveneens nauw zijn verweven met het Duitse bedrijfssysteem. Het Duitse beroepsonderwijs geniet ook veel meer status dan in Frankrijk of andere Westeuropese landen. Het leren van een vak is allesbehalve de uitweg voor de intel-

lectueel minder begaafden. Dat verklaart waarom er in Duitsland, opnieuw vergeleken met Frankrijk, veel meer gekwalificeerde vakarbeiders beschikbaar zijn. De nadruk op techniek, op het vervaardigen van verfijnde kwaliteitsprodukten, die kenmerkend is voor het Duitse bedrijfssysteem, draagt eveneens bij aan de hoge waardering voor het (hoger) beroepsonderwijs. In het bedrijfsleven althans wordt de technische hogeschool (*Fachhochschule*) hoger aangeslagen dan de 'gewone' universiteit, net zoals het technisch ingenieurschap hoger wordt aangeslagen dan het generalistisch management. Strategisch, financieel en commercieel management worden in de regel niet als Duitslands sterke punten gezien (het zijn de deelnemende en kredietverstreckende banken die veel van deze taken overnemen); productie-management en *Research and Development* zoveel te meer.

4 De Franse en Duitse regulerende principes van de eer en de deskundigheid

De hierboven geschetste sociaal-institutionele inbedding van de economische organisatie in Frankrijk en Duitsland mag niet alleen bijdragen aan een beter begrip van beide regulerende principes, die immers in wisselwerking met formele instituties zijn 'geworden', maar kan ook een indicatie geven van de kansen en het succes van deze coördinatiemechanismen. Er moet een zekere congruentie bestaan tussen eerste-orde coördinatie- en beheersmechanisme enerzijds en bedrijfssysteem en sociaal-institutionele context anderzijds, dan wel dient het eerste een functie te hebben in het verzoenen van paradoxen tussen (pre-industriële) nationale mentaliteit en opgelegde hiërarchische concepten, zoals taylorisme en fordisme (vgl. Sorge en Van Itersen 1995). Pas dan kunnen de regulerende principes 'succesrijk' zijn in termen van efficiëntie en effectiviteit van bedrijven en motivatie en loyaliteit van werknemers.

In de vorige paragraaf is al aangestipt dat het principe van de eer de individualistische Franse werknemer kan verzoenen met de hiërarchie in grotere bedrijven en organisaties.⁷ Volgens Crozier (1964) vinden veel Fransen de gedachte aan autoriteit bijna onverdraaglijk, terwijl ze tevens van mening zijn dat zonder strakke hiërarchie taken geen uitvoering vinden en afstemming niet wordt bereikt. Maar het is vooral persoonlijke autoriteit die als pijnlijk wordt ervaren. Crozier: 'Face-to-face dependence relationships are (...) difficult to bear in the French cultural setting. Yet the prevailing view of authority is still that of universalism and absolutism' (1964: 222). Vandaar, redeneert Crozier, dat Franse werknemers wél goed kunnen leven met de onpersoonlijke regels van een strak bureaucratische organisatie zolang er, als het ware, maar niemand over de schouder komt meekijken, laat staan op de vingers tikken. Fijnmazige gelaagdheid en onpersoonlijke regels verlenen met name de cadre-leden een gevoel van vrijheid ('op hun eiland', zou men kunnen zeggen), waaraan men trots en eer ontleent. Dat is wat D'Iribarne (1989) de logica van de eer noemt: het is niet zozeer wat men aan anderen verplicht is, dan wel wat men aan zichzelf verplicht

is. Het eer-principe houdt ook in dat er een sterk gevoel is ontwikkeld voor rechten en privileges toegeschreven aan een specifieke positie en status, en dat een en ander met vuur wordt verdedigd.

In navolging van Elias (i.h.b. 1969b) merkt Goudsblom over de Franse hovelingen in de zeventiende en achttiende eeuw op:

‘Om zich in hun hoge positie te handhaven moesten de hovelingen afstand doen van de vrijheid om zichzelf onder alle omstandigheden te “laten gaan”. De niet aflatende druk om zichzelf in te tomen leidde bij sommigen van hen op den duur tot gevoelens van onechtheid en vervreemding’ (1988: 101).

Niettemin vonden zij hun ‘voornaamste levensvervulling in het hofleven met de daarbij behorende statusonderscheidingen en etiketteregels’ (idem: 158). Derhalve was dit semi-publieke leven, aldus Goudsblom, ‘een bron van geluk én ongeluk, en als zodanig een *verdachte* bron van geluk’ (idem). Deze ambivalentie, zo lijkt het, is nog steeds herkenbaar, zij het uiteraard in gewijzigde vorm, bij leden van contemporaine Franse economische organisaties. Men kan zich voorstellen dat deze tweeslachtigheid tussen ongenoegen en vervulling op den duur wel leidt tot inefficiëntie en ineffectiviteit – vooral ook in de context van een piramidale organisatiestructuur. Toch blijft het Franse bedrijfssysteem bewijzen dat het tot de meest succesvolle van de markteconomieën behoort.

In Duitsland vindt men een logica van de deskundigheid, die gedijt in meer egalitaire werkstructuren. Het lijkt dat dit regulerend principe niet zozeer de functie van verzoener van tegenstellingen heeft, maar juist opvallend congruent is aan het Duitse bedrijfssysteem en aan de instituties die daarvan de sociale bedding vormen. De relatief ‘platte’ organisatiestructuren (Maurice et al. 1980), de medebeslissingsbevoegdheid die (georganiseerde) arbeid meestal heeft op bestuursniveau (zowel in de *Vorstand* als in de *Aufsichtsrat*), het duale onderwijsstelsel dat integratie van theoretische kennis en vakbekwaamheid bevordert, de lagere overheden, intermediaire organisaties en vakbonden die dit duale stelsel actief ondersteunen (vgl. Lane 1989), dit alles is ‘in harmonie’ met het principe van de (technische) deskundigheid en de *peer control*.⁸ Het Duitse eerste-orde coördinatie- en beheersmechanisme moet echter niet alleen begrepen worden uit de wisselwerking met instituties wier sociogenese samenviel en samenhang met de Duitse industrialisering aan het einde van de negentiende eeuw. De standaarden van ‘deskundigheid’ en ‘beheersing door gelijken’ zijn, socio- en psychogenetisch, mede te begrijpen uit de denk- en gedragsstandaarden, ontwikkeld door de ambtelijke intelligentsia in de achttiende-eeuwse Duitse vorstendommen, die de ware deugd van de innerlijke vorming en ontwikkeling uitdroegen en die een inhaalmanoeuvre van ‘inhoud’ op ‘vorm’, van ‘wezen’ op ‘schijn’ waren. Het ‘wezen’ van economische, ofwel produktieve organisaties zal in Duitsland in de eerste plaats worden gezocht in het adjectief: produktief. Het zijn de eigen prestaties in het vervaardigen van producten met intrinsieke kwaliteit die het hoogst

worden gewaardeerd. Status en positie zijn niet van belang ontbloot, maar hebben toch tweederangs waarde.

Nogmaals moet onderstreept dat hier niet wordt gezocht naareen 'idee' dat als een vaste kern door een nationale geschiedenis heen als onveranderlijke grootheid herkenbaar blijft. Het is evident dat de begrippen *civilisation* en *Kultur* zijn ontstaan, zoals Elias het formuleert, 'op grond van gemeenschappelijke belevenissen. Ze groeien en veranderen mee met de groep die zich erin uitspreekt, en weerspiegelen haar situatie en geschiedenis'. De reproductie is niet-identiek – om een andere idioom te gebruiken (vgl. Sorge 1995). Het lijkt een tè grote stap: van hoofse galanterieën naar de spanningen van het middenkader in bureaucratische piramiden, van storm en drang naar technische discussies op de werkvloer. Maar niet voor wie het ontwikkelingsperspectief kiest, zoals Elias in zijn lange wetenschappelijke loopbaan consequent heeft gedaan – een perspectief dat aandacht vraagt voor de *relatieve autonomie* van lange-termijnontwikkelingen van machts- en afhankelijkheidsrelaties en de beleving van deze relaties. Door deze relatieve autonomie veranderen (de belevingen van) sociale relaties in richtingen die niemand heeft bedoeld of zelfs voorzien, maar die nochtans slechts uit vroegere figuraties zijn te begrijpen. Ze veranderen van gedaante, ze breiden uit naar andere figuraties, maar ze blijven herkenbaar – en daarom kan men gedragscodes die door hofelites zijn ontwikkeld, terugvinden in de kantoren van Renault of Dassault. Hetgeen voert naar de aanspraak dat het werk van Norbert Elias – niet alleen zijn civilisatietheorie – een belangrijke bijdrage kan leveren aan een vollediger inzicht in nationale variatie in moderne organisaties.

5 De sociologie van Elias en de convergentiehypothese

Kan de sociologie van Elias dan ook worden ingezet als argument tegen de convergentiehypothese in de organisatieleer? Het is verleidelijk deze vraag met ja te beantwoorden. De convergentiehypothese stelt dat economische organisatie in verschillende landen en regio's steeds meer op elkaar zal lijken en op termijn identiek zal worden: na wereldwijde acceptatie van de meest efficiënte en effectieve manier om economische transacties binnen en tussen bedrijven tot stand te brengen (o.a. Levitt 1983). Als drijvende krachten, hier, worden genoemd: toenemende concurrentie op wereldschaal, uniformisering van consumentenbehoeften, de groeiende omvang van (internationale) bedrijven en steeds bredere aanwending van *state-of-the-art* technieken in productie, distributie, marketing en bedrijfsvoering.

Als belangrijkste tegenargument wordt dan de nationale en regionale inbedding van economische activiteiten naar voren gebracht. Deze inbedding in 'eigen' cultuur en instituties wordt beschouwd als een krachtige rem op convergentie, zelfs als een garantie voor een gedurig patroon van variatie. Deze gedachtengang, nu, lijkt haaks te staan op de dynamische geest van Elias' ontwikkelingsperspectief. Maar dat is een

misvatting. De anti-convergentiedenkers in de organisatieleer hebben juist met Elias gemeen dat ze met nadruk aandacht vragen voor de 'structuur van veranderingen' die de ontwikkeling van verschillende samenlevingen kenmerkt en zal blijven kenmerken, in weerwil van alle convergentietendensen die zeker niet kunnen worden geloofend. Het idioom van Elias ('structuur van veranderingen') wordt vooralsnog niet gebruikt, maar met zijn intentie bestaat nauwe verwantschap. Meer precies stellen anti-convergentiedenkers dat internationalisatie en universele technische veranderingen tot i) verschillende resultaten in verschillende landen leiden of ii) tot dezelfde resultaten maar langs andere 'institutionele' weg (Sorge 1995). Anders gezegd: door de eigen ontwikkelingsgang die verschillende samenlevingen hebben doorlopen, zullen 'hun' economische actoren elk op eigen 'nationale' wijze globaliseringstendensen pareren, adapteren en kanaliseren. Daarom kan een gelijktijdig vóórkomen van convergentie en divergentie worden herkend. Deze schijnbare paradox nader te bestuderen is een van de vele verplichtende erfenissen die Norbert Elias heeft nagelaten.

Noten

1. Zie voor een samenvatting van de *societal effect approach* Rose (1985).
2. Schematisch weergegeven ziet het bedrijfssysteem-raamwerk er als volgt uit:

Achtergrondinstituten		'Nabije' instituten		Kenmerken van het bedrijfssysteem
Patronen van:		– staatsstructuur en		1. de aard van bedrijven:
– vertrouwen	→	overheidsbeleid	→	eigendomsstructuur en
– samenwerking	←	georganiseerde arbeid	←	reikwijdte en variëteit
– identiteit		– financiële instituten		van activiteiten
– onderschikking		– systeem van opleiding		2. marktorganisatie:
		en training		competitie en samen-
				werking tussen bedrijven
				3. arbeidsdeling, coördinatie
				en beheersing binnen
				bedrijven

3. Een eerste – belangrijke – zet in deze richting is gedaan door D'Iribarne (1991). In een polemieek met leden van bovengenoemde 'Aix-groep' beroept hij zich op Elias' analyse van de Franse en Duitse achttiende-eeuwse samenleving. D'Iribarne laakt de 'anticulturalistische' houding van de 'Aix-groep' (in één zin: formele instituten zijn veel belangrijker dan waarden; zie ook de repliek van Maurice et al. (1992)). Waarden, stelt D'Iribarne, zijn te persistent en omnipresent om terzijde te kunnen worden geschoven als 'vaag'. De waardentegenstellingen tussen Frankrijk en Duitsland die Elias in de achttiende eeuw waarneemt en analyseert, worden daarbij als argument naar voren gehaald. Deze tegenstellingen zijn nog steeds herkenbaar, aldus D'Iribarne. De inzichten van D'Iribarne komen verderop in deze bijdrage terug.

4. Weber maakt in zijn cultuursociologie een onderscheid tussen het *Gesellschaftsprozess*, het *Zivilisationsprozess* en de *Kulturbewegung*. Onder het maatschappelijke proces verstaat Weber het domein van de sociaal-politieke strijd en ordening. Het civilisatieproces begrijpt hij als de economisch-technische vooruitgang (ongeveer hetgeen zijn broer Max 'rationalisering' noemde). In de cultuurbeweging krijgen beide andere domeinen een zingevend antwoord dat een *seelisch-geistige* grondslag heeft. In het maatschappelijke en civilisatieproces herkent Weber veel meer dynamiek dan in de cultuurbeweging. Het zou boeiend zijn Webers analyse te bestuderen vanuit het perspectief dat Elias heeft ontwikkeld. Maar dat geldt natuurlijk eveneens voor het omgekeerde: Webers licht laten schijnen op Elias' analyse.

5. Deze afsluitende houding van de adel is te begrijpen uit de staatkundige geschiedenis van het Duitse Rijk, dat vanaf het einde van de Middeleeuwen gestaag inkromp, waardoor er een scherpere onderlinge concurrentie ontstond tussen verschillende sociale groepen om de schaarse kansen. Daarmee nam ook de neiging tot onderscheid en afsluiting toe.

6. De verandering van kredieten naar aandelen is onmiskenbaar. Het aandeel nieuwe aandelenemissies steeg van 8,4 procent in 1982 naar 25,5 procent in 1987.

7. In het midden- en kleinbedrijf (MKB) overheerst overigens een paternalistische managementstijl. De *patron* probeert zijn autoriteit te verzachten of verbergen door vaderlijke minzaamheid en bescherming tegen de externe arbeidsmarktcondities te bieden. Aangezien de Franse industriële structuur wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van een groot aantal MKB's, met een hoge knowhow en een hoge toegevoegde waarde, zal deze paternalistische managementstijl niet snel verdwijnen voor een meer rationele of democratische houding. Overblijfselen van paternalisme worden eveneens gevonden in grotere bedrijven: 62 van de Top-200-bedrijven zijn familiebedrijven, zoals Peugeot, Michelin en Carrefour.

8. D'Iribarne spreekt van een *logique communautaire*, als tegenhanger van de Franse *logique de l'honneur* (1992: 612).

Geraadpleegde literatuur

- Bendix, Reinhard (1963) *Work and Authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization*. New York: Harper & Row. [oorspronkelijk 1956]
- Brossard, Michel en Marc Maurice (1974) Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation? *Sociologie du Travail* 4: 402-425.
- Crozier, Michel (1964) *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Crozier, Michel (1971) *La société bloquée*. Paris: Éditions du Seuil. [Engelse vertaling 1973: *The stalled society*. New York: Viking Press]
- D'Iribarne, Philippe (1989) *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*. Parijs: Édition du Seuil.
- D'Iribarne, Philippe (1991) Culture et 'effet sociétal'. *Revue française de sociologie* 32: 599-614.
- Dore, R.P. (1973) *British Factory – Japanese Factory*. Londen: Allen & Unwin.
- Elias, Norbert (1969a) *Ueber den Prozess der Zivilisation*. Bern/München: Francke. [Nederlandse vertaling 1982: *Het civilisatieproces*. Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum]
- Elias, Norbert (1969b) *Die höfische Gesellschaft*. Neuwied/Berlijn: Luchterhand.
- Elias, Norbert (1989) *Studien über die Deutschen: Machtkämpfe und Habitusentwicklung im 19. und 20. Jahrhundert*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gallie, D. (1978) *In search of the new working class*. Londen: Cambridge University Press.
- Goudsblom, J. (1988) *Taal en sociale werkelijkheid: Sociologische stukken*. Amsterdam: Meulenhoff.

- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3) 481-510.
- Hofstede, G.H. (1980) *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Iterson, Ad van, en René Olie (1992) European Business Systems: The Dutch case. In: Richard Whitley (red.), *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. Londen: Sage.
- Iterson, Ad van (1995) Institutions and types of firms in Belgium: Regional and sectoral variations. In: R. Whitley en P.H. Kristensen (red.), *The Changing European Firm: Limits to Convergence*. Londen: Routledge.
- Kristensen, Peer Hull (1992) Strategies against Structure: Institutions and Economic Organisation in Denmark. In: Richard Whitley (red.), *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. Londen: Sage.
- Kristensen, P.H. (1995) Call for papers workshop 'Dominant Institutions, Governance Structures & Work Systems'. *EMOT News* 5.
- Lane, Christel (1989) *Management and Labour in Europe*. Aldershot: Edward Elgar.
- Lane, Christel (1992) European Business Systems: Britain and Germany Compared. In: Richard Whitley (red.), *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. Londen: Sage.
- Lawrence, Peter (1980) *Managers and Management in West Germany*. Londen: Croom Helm.
- Levitt, Theodore (1983) The globalization of markets. *Harvard Business Review*, mei-juni.
- Maurice, M., A. Sorge en M. Warner (1980) Societal Differences in Organising Manufacturing Units. *Organization Studies* 1: 59-86.
- Maurice, M., F. Sellier en J.-J. Silvestre (1982) *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: Essai d'analyse sociétale*. Parijs: Presses Universitaires de France.
- Maurice, Marc, François Sellier en Jean-Jacques Silvestre (1992) Analyse sociétale et cultures nationales: Réponse à Philippe d'Iribarne. *Revue française de sociologie* 33: 75-86.
- Rose, M. (1985) Universalism, culturalism and the Aix group. *European Sociological Review* 1: 65-83.
- Sorge, A. (1991) Strategic fit and the societal effect: Interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources. *Organization Studies* 12 (2) 161-190.
- Sorge, Arndt (1995) Societal effects in cross-national organization studies: Conceptualizing diversity in actors and systems. In: R. Whitley en P.H. Kristensen (red.), *The Changing European Firm: Limits to Convergence*. Londen: Routledge.
- Sorge, Arndt en Ad van Iterson (1995) Human Resource Management in the Netherlands. In: Ingrid Brunstein (red.), *Human Resource Management in Western Europe*. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Weber, Alfred (1921) Gesellschaftsprozess, Zivilisationsprozess und Kulturbewegung. In: Alfred Weber (1951) *Prinzipien der Geschichts- und Kulturosoziologie*. München: R. Piper & Co, pp. 44-92.
- Weber, Alfred (1931) Geschichts- und Kulturosoziologie als innere Strukturlehre der Geschichte. In: Alfred Weber (1951) *Prinzipien der Geschichts- und Kulturosoziologie*. München: R. Piper & Co, pp. 21-43.
- Whitley, Richard (1992) Societies, Firms and Markets: The Social Structuring of Business Systems. In: Richard Whitley (red.), *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. Londen: Sage.
- Zysman, J. (1983) *Governments, Markets and Growth: Financial Systems and the Politics of Industrial Change*. Ithaca, NY: Cornell University Press.