IDEOLOGIEKRITIEK EN BEGELEIDINGSKUNDE:

Vrijheid en ideologie in de geest van Žižek

Evert **NOLTA** en René **BROHM**

De introductie van agile werken binnen organisaties komt vaak met de belofte van vrijheid en vernieuwing. Maar in de praktijk leidt het tot een hoge druk op medewerkers om zichzelf continu te verbeteren en om onhaalbare doelen te bereiken. De inzichten van filosoof Slavoj Žižek maken zichtbaar hoe het kan dat mensen zich onder het mom van vrijheid laten exploiteren voor het organisatiebelang.

'...one is well aware of a particular interest hidden behind an ideological universality, but still one does not renounce it.' (Žižek, 1989)

Veel begeleidingskundigen stellen de vraag hoe individuen en groepen zich verhouden tot procedures, beleidskaders en organisatiestructuren. Dit impliceert niet alleen aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en menselijke interactie, maar ook een kritische blik op de kaders die ons denken en handelen vormgeven.
Die kaders benaderen we in dit artikel als ideologie: een normatief stelsel van concepten en verhalen die op allerlei manieren worden ingebed in praktijken en leidt tot een sociale en materiële inrichting van de wereld. De centrale vraag in dit artikel is: 'Hoe kunnen begeleidingskundigen werken met ideologiekritiek?'
De Sloveense denker Slavoj Žižek heeft binnen de filosofie en de politieke en sociale wetenschappen veel aandacht gekregen door zijn scherpe analyses van ideologie. Hierin past hij klassieke concepten uit de kritische theorie, een filosofische stroming uit de twintigste eeuw, op een vernieuwende manier toe. De begeleidingskunde is schatplichtig aan deze stroming, met name kritisch humanisme en de kritische organisatietheorie (Banning & Banning-Mul, 2005; Coenen, 2004).
Žižek stelt dat ideologie niet slechts een verzameling overtuigingen is, maar ook een spontane relatie tot de sociale wereld geeft. Zonder dat we ons hiervan bewust zijn, vormt ideologie het kader waarin we handelen en beperkt het de oplossingsrichtingen die we zien (Žižek,1989; 2022).

Stel je voor: je loopt als begeleidingskundige de IT-afdeling van een hogeschool binnen waar 'agile werken' net is ingevoerd. In gesprekken klinken woorden als autonomie, waardecreatie en wendbaarheid, terwijl in de onderstroom een ander perspectief leeft: dat van efficiëntie en de behoefte aan controle. Hoop en enthousiasme vermengen zich met twijfel en kritische geluiden – niet als weerstand, maar als uitdrukking van uiteenlopende opvattingen over wat goed werk is.
Wanneer je vertraagt en luistert naar wat niet wordt gezegd, ontvouwt zich een spanning tussen taal en ervaring, tussen het verhaal dat wordt verteld en de vragen die het oproept. Daar, in de schaduwzijde van het begeleidingskundig werk, onderzoeken we hoe denken vorm krijgt en meervoudig kan worden.

In dit artikel onderzoeken we wat ideologie is en richten we ons op de gelaagdheid en de verwevenheid van de elementen waaruit een ideologisch geheel ontstaat. Aan de hand van een casus staan we stil bij de uitdaging om aan een dominante ideologie te ontsnappen en onderzoeken we hoe ideologiekritiek een rol kan spelen binnen de begeleidingskundige praktijk.

MACHTSSTRUCTUREN Ideologie is een concept dat binnen de sociale wetenschappen wordt gebruikt om politiek denken en sociaal gedrag te analyseren. Het verwijst naar een geheel van ideeën over mens, samenleving en machtsstructuren die leven binnen groepen of bewegingen waarin we ons bewust dan wel onbewust laten plaatsen. Het is verleidelijk te denken dat deze concepten zich uitsluitend 'in het hoofd' afspelen en dat er een 'zelf' is dat zeggenschap heeft over wat er wel en niet gedacht mag worden. Voor Žižek (1989) is ideologie echter een sfeer waarin we ons bevinden en die ons denken al vormgeeft voordat we er via reflectie zelf richting aan kunnen geven.

Dit aspect raakt aan het hart van begeleidingskunde. Reflectie biedt begeleidingskunde een essentieel middel om vragen te stellen over de aard van het werk en de menselijke implicaties ervan. Reflectie helpt de begeleidingskundige zich ethisch te positioneren: wat is het goede voor alle betrokkenen? De vooronderstelling is dat reflectie ons brengt tot authentieke behoeftes en verlangens, tot een authentiek zelf, maar Žižek problematiseert dat.

Dit idee is te illustreren aan de hand van een casus die draait om de introductie van agile werken binnen een hogeschool. Veel managers positioneren agile werken als een noodzakelijke strategie om aansluiting te houden bij een (onderwijs)wereld die in hoog tempo verandert en steeds meer flexibiliteit vraagt van hun informatievoorziening.

De agile manier van werken profileert zich als flexibel, met een nadruk op leren van ervaringen. Met het principe *'fail fast, learn fast'* schept het agile werken een verwachting waarin zowel werknemers als organisaties kunnen groeien door wendbaar en efficiënt te handelen. Deze verwachting heeft ertoe geleid dat de ICT-medewerkers van de hogeschool deze werkwijze omarmen, gedreven door een gevoel van vrijheid, werkplezier en professionele groei. Ook belanghebbenden binnen de organisatie raken enthousiast door de belofte van snelle resultaten en zichtbare verandering.

In het voorjaar van 2020 sluit ik me aan bij een werkgroep van het management van de hogeschooldiensten, die samen met externe consultants inzet op agile werken als antwoord op de groeiende druk van digitalisering en veranderende verwachtingen. Tijdens inspiratiesessies presenteren zij agile als mindset van vertrouwen, flexibiliteit en eigenaarschap, en het enthousiasme is groot: eindelijk een belofte van wendbaarheid en vernieuwing. Een pilot start veelbelovend, teams voelen meer ruimte en energie. Toch sluimert, achter de kleurrijke post-its en krachtige taal, de keerzijde van verleiding: de neiging om verandering als doel te zien, terwijl juist door die vernieuwing spanning, kwetsbaarheid en ideologische patronen aan het licht komen.

Maar die verandering blijft niet beperkt tot nieuwe werkvormen of betere samenwerking. De introductie van agile werken is ook een moment waarop de dagelijkse praktijk ingrijpend verandert. Een medewerker is niet langer uitsluitend een professional in zijn vakgebied, maar ook een 'agile medewerker' die zichzelf voortdurend moet verbeteren en aanpassen ten dienste van organisatiesucces. De druk om wendbaar en efficiënt te zijn wordt de norm, waardoor werkplezier en professionele identiteit steeds sterker afhankelijk worden van de mate waarin medewerkers zich conformeren aan het agile werken.

Hiermee wordt de ideologische dimensie zichtbaar: de medewerker dreigt te worden gereduceerd tot een leegte, waarin zijn of haar professionele identiteit wordt bepaald door de betekenis ervan binnen de ideologische context. Het agile werken functioneert zo niet alleen als een methodiek, maar ook als een ideologie die bepaalt wie iemand 'mag zijn' binnen de organisatie.

VERLANGEN De adoptie van ideologie is een impliciet proces: door de acceptatie van een opdracht of uitspraak, bevestigen we – vaak onbewust – de ideologische kaders waaruit deze voortkomt. In de casus betreft dat schokkend genoeg *vrijheid* en *leren* als ideologische concepten. Deze concepten dienen als een oproep waar iets tegenover moet komen te staan, namelijk een vlotte (agile) productie. De agile werker wordt aangesproken op diens verlangen naar een vrijere, professionele wereld en 'moet' daarom meer aandacht geven, nieuwe kennis opnemen en sneller werken. Deze oproep vindt plaats zonder dat daar enige garantie of compensatie tegenover staat.

Dit brengt ons tot het specifieke van Žižeks analyse, gebaseerd op het werk van de Franse psychoanalyticus Jacques Lacan (Žižek, 2022). Deze analyse laat zien dat juist wanneer mensen geen duidelijke garanties hebben, en daarmee geen duidelijke grenzen, hun verlangen wordt geactiveerd. Dit is zichtbaar in de agile belofte van autonomie en continue verbetering: die wordt structureel uitgesteld en nooit definitief ingelost. Dat zou kunnen worden gezien als een tekortkoming, maar volgens Žižeks is die continue belofte juist een voorwaarde voor de ideologische werking. Zo keert zelforganisatie zich om in een subtiele vorm van dwang, waarin professionals zichzelf blijven optimaliseren en exploiteren in naam van vrijheid en eigenaarschap.

Zo kan ideologie ook parasiteren op ideeën als autonomie, professie en vrijheid. Terwijl we denken autonoom en bewust te handelen, bewegen we precies binnen de contouren van het systeem dat ons vormgeeft. Onze inspanningen om 'vrij' en 'professioneel' te zijn, bevestigen onbedoeld de ideologische logica die deze verlangens stuurt.

Voordat we verder ingaan op de aard van verlangen en zelfexploitatie, verduidelijken we hoe ideologie steeds nieuwe suggesties kan doen die intelligente professionals een rad voor ogen draaien. Een ideologie kan zichzelf namelijk steeds opnieuw vermommen.

Managers positioneren agile werken als een noodzakelijke strategie

GELAAGDHEID Het lijkt onrealistisch dat mensen verleid worden tot ideologische zelf-exploitatie. Om te begrijpen waarom dit toch gebeurt, zoomen we dieper in op de gelaagde wijze waarop ideologie zich binnen organisaties manifesteert. Deze gelaagdheid bepaalt niet alleen hoe machtsverhoudingen en tegenstellingen verborgen blijven, maar ook hoe zij ons denken en handelen sturen. Een uitspraak van de CIO van de hogeschool uit ons voorbeeld laat zien hoe subtiel dat kan gaan.

Tijdens een planningsbijeenkomst met het College van Bestuur stelde de CIO van de hogeschool: 'Wij zijn een softwarebedrijf.' Het klinkt onschuldig, misschien ambitieus, maar deze uitspraak deed veel meer dan alleen de IT-afdeling een nieuwe richting geven. Het betekende een breuk met de bureaucratisch georganiseerde organisatie. Een bureaucratie is een stelsel van min of meer samenhangende regels dat wordt gecontroleerd. In beleidsstukken formuleerde het College echter de ambitie

KENNIS IN PRAKTIJK

Ideologie bepaalt wie iemand ‘mag zijn’ binnen de organisatie

om wendbaarheid te realiseren en een werkwijze te omarmen die verder kijkt dan de starre regulering en beperkte middelen van de traditionele bureaucratie. De introductie van agile werken, met de suggestie van vrijheid en wendbaarheid, bedekt een andere werkelijkheid: de hogeschool is ook een traditionele bureaucratie met een publieke taak, namelijk onderwijs. Dit creëert een canvas waarop agile rituelen, KPI’s en datagedreven werken als vanzelfsprekend met elkaar verweven zijn. Maar wie beter kijkt, ziet geen kunstwerk van vrijheid en creativiteit, maar een constructie van concepten en verhalen die bol staat van de tegenstellingen.
Ondanks de waarde van agile voor leren en ontwikkelen ervaren medewerkers weinig ruimte voor innovatie en creativiteit door de nadruk op focus en efficiëntie. Agile stelt leren en wendbaarheid centraal, maar botst daarmee met de traditie van resultaatgerichtheid en beheersing. Wanneer iets faalt – volgens de agile-methode een waardevol leermoment – leidt dat in de praktijk tot extra sturing en controle. Dit is tegenstrijdig: het lijkt alsof een revolutie wordt nagestreefd in de manier van werken (agile), zonder dat het tot revolutionaire verstoringen mag leiden – waardoor het werk in essentie bureaucratisch blijft (Žižek, 1989).

DOUBLE BIND Het is precies de *double bind* waar Bateson et al. (1956) over spreekt. Een medewerker raakt gevangen tussen twee verschillende opdrachten vanuit twee heel verschillende contexten die niet samen kunnen gaan. De double bind is in dit geval: ga leren, ga de onzekerheden aan (agile), maar zorg wel voor resultaten op een efficiënte wijze (bureaucratie). Ook op teamniveau vinden we de double bind. Teams lijken de vrijheid te krijgen om hun doelen te bepalen (agile), terwijl de échte beslissingen over doelen en richting achter gesloten deuren worden genomen, door mensen die nooit deelnemen aan het agile proces.
Wat maakt het nu logisch om zulke fundamentele tegenstrijdigheden in de organisatie op te nemen? Is het niet bizar dat organisatiekundigen, hier bestuurders en managers, de organisatie desorganiseren? Deze vraag brengt ons tot de kern van Žižeks ideeën: een ideologie is niet rationeel. Sterker nog, een ideologie is het verklarend principe waarom mensen irrationeel handelen. De verklaring van het menselijk handelen gaat niet om wat waar en redelijk is in objectieve zin, maar ligt in het ideologische verhaal waarin we 'wonen'. Welk verhaal we onszelf vertellen bepaalt uiteindelijk hoe wij de werkelijkheid ervaren (Žižek, 2017).
De keuze van het bestuur van de hogeschool voor een agile werkwijze is op het eerste gezicht een rationele en neutrale beslissing. Het bestuur wil beter omgaan met de snelheid en voortdurende veranderingen in informatievoorziening en technologie. Die behoefte is begrijpelijk, aangezien de school nog steeds een traditionele bureaucratie is. Het gebrek aan innovatiekracht van een bureaucratie is in deze context een zwaar nadeel. Maar de beheersbaarheid van een bureaucratie mag niet verloren gaan. Daarom blijft de bureaucratie op verhulde wijze voortbestaan, ook in een agile omgeving. Sterker nog: agile wordt ingezet om die bureaucratie te verhullen. En zo krijgt het werk van organisatiedeskundigen een ambivalente en cynische lading: zij creëren chaos in naam van verandering, terwijl het onderliggende systeem intact blijft.
De combinatie van agile werken en bureaucratie ontstaat uit het verlangen van bestuurders om een beheersbare organisatie te behouden die tegelijkertijd blijft vernieuwen. Zij willen daarbij niet zien dat beide verlangens onverenigbaar zijn. Laten we daarom verder gaan op de relatie tussen ideologie en verlangen. Waarom vallen mensen voor een ideologie?

ILLUSIE VAN STABILITEIT

What have you dreamed?
It’s alright, we told you what to dream.
Welcome to the machine – Pink Floyd (1975)

We begrijpen verlangen vaak als iets wat zich fixeert op een concreet object. Maar volgens Žižek jaagt verlangen juist een structurele onbereikbaarheid na, waarbij volledige vervulling altijd blijft ontsnappen.
Deze onbereikbaarheid staat niet los van de fragiele aard van het zelf. We hebben een wankelend zelfbeeld dat voortdurend verschuift; dat wat we zeggen loopt niet synchroon met dat wat we doen. Dit zelfbeeld zegt weinig over wie we werkelijk zijn; het dient om de illusie van stabiliteit te creëren. Een onvervulbaar verlangen dient als een vast baken in de woelige zee van het zelf. Volgens Žižek dienen ook de sociale en disciplinerende praktijken van een ideologie als zo’n baken. Die praktijken dicteren ons wie we zijn en hoe we behoren te zijn, zodat wij dat zelf niet in stand hoeven te houden.
Wanneer het management van de hogeschool creativiteit en wendbaarheid benadrukt, maar tegelijk blijft sturen op meetbare resultaten en efficiëntie, worden medewerkers verantwoordelijk gehouden zonder werkelijk mandaat. Ze raken verstrikt in de wens het goed te doen, terwijl de spelregels voortdurend veranderen. Deze spanning wordt duidelijk wanneer een gezamenlijke zoektocht naar de benodigde IT-ondersteuning voor het onderwijs verschuift naar eindeloze procesdiscussies. De aandacht verplaatst zich van inhoudelijke behoeften naar



het strikt volgen van stappen en afspraken. Wat zich eerst voordoet als professionele ruimte, verandert zo in een procesfetisjisme. De tegenstrijdige eisen vormen een klassieke double bind: wie ruimte neemt, wordt afgerekend op resultaten; wie op resultaten focust, krijgt het verwijt niet wendbaar of creatief te zijn. Het gevolg is verlamming, onzekerheid en het gevoel dat het werk nooit goed genoeg is.
In dit spanningsveld manifesteert verlangen zich als een ervaring van tekort: wat aanwezig is, wordt nooit als volledig bevredigend ervaren. Medewerkers worden niet gedreven door tevredenheid met prestaties of erkenning, maar door een structureel ervaren tekort. Dit verlangen mondt uit in zelfexploitatie: hoe meer medewerkers proberen te voldoen, hoe verder de norm opschuift. Dit verlangen naar continue vernieuwing geeft geen erkenning aan de resultaten die zijn bereikt.
Zelfexploitatie ontstaat doordat medewerkers primair verantwoordelijk worden gemaakt en zich, gedreven door ditzelfde verlangen, steeds meer richten op het voldoen aan systeemverwachtingen (Byung-Chul Han,

KENNIS IN PRAKTIJK

Wat zich voordoet als professionele ruimte, verandert in procesfetisjisme

2015). Wat als autonomie verschijnt, gaat gepaard met geïnternaliseerde normatieve druk: impliciete beoordelingsnormen sturen niet alleen het handelen, maar ook het zelfbeeld. Het verlangen om 'het goed te doen' terwijl dat nooit haalbaar is, is één deel van de ideologie. Een ander deel is de rol van het management, dat de double bind activeert door te sturen op uitkomsten. Dit roept defensieve reacties op (Bateson, 1957) en voedt argwaan ten aanzien van de intenties van het management.
Het gevolg is zelftwijfel en destructieve introspectie. De begeleidingskundige opgave ligt niet in een nieuwe ideologie toevoegen met betere concepten over autonomie, leren en professionaliteit, maar in het cultiveren van *outrospectie*: een gezamenlijke, open dialoog met het systeem. Daarin mogen paradoxen bestaan en ontstaat ruimte voor collectieve actie vanuit de rijke en ongrijpbare ervaring van mens-zijn en mens-met-menszijn.

HANDELEN IN DE SCHADUW '...Vrijheid is een voorwaarde voor bevrijding: om jezelf te bevrijden, moet je eerst de innerlijke ketens van de ideologie doorbreken' (Žižek, 2021, p.215)

Wat zou er gebeuren als de begeleidingskundige deze spanning niet opheft maar ontregelt, en niet zoekt naar vrijheid van de spanning maar naar het blijven bewegen in die spanning? Juist in dat bewegen wordt begeleiden een vorm van handelen in de schaduw: een ethische-praktijk zonder belofte van zuiverheid.

Op een koude decemberdag zit ik tegenover een vertrekkende medewerker. Ze spreekt in één adem met trots over haar bijdrage aan het onderwijs én over haar twijfel: 'Ben ik wel goed in mijn werk? Doe ik het wel goed genoeg?' Wat zich toont als persoonlijke onzekerheid is onder de oppervlakte iets anders: een systeem doordrenkt van ideologie en innerlijke tegenstrijdigheden. Vage processen, beklemmende 'vrijheid' en een permanent appel op eigenaarschap dat moeiteloos omslaat in zelf-exploitatie. De schuld? Die legt ze bij zichzelf.

Het gesprek is goed. Er ontstaat mildheid. Ze ademt weer rustig en vertrekt met het gevoel de juiste keuze te maken. En ik vraag me af: heb ik haar geholpen om het onmogelijke te verdragen? Wetende dat de kolenmijn met zijn giftige dampen openblijft, en de volgende medewerker zich al aandient. Zolang ik de tegenstrijdigheid niet systemisch adresseer, blijf ik onderdeel van dezelfde ideologische fantasie: een praktijk die mensen helpt te verdragen wat niet te verdragen is, zodat het systeem zelf ongemoeid kan blijven. Begeleiding als symptoombestrijding. Zorgzaam, professioneel en politiek onschuldig.
Maar misschien is hier iets anders nodig. Geen extra reflectie, geen betere methode, maar activisme. Niet het activisme van oplossingen, maar van expliciteren. De moed om de spanning niet op te lossen, maar haar zichtbaar te maken en erin te blijven staan. De volgende dag, in het MT, besluit ik dat risico te nemen. Ik stel me kwetsbaar op en stel één vraag die niet geruststelt: 'Wat maakt dat goede mensen hier vertrekken met de vraag "kan ik het wel?", en welke rol spelen wij daarin?'

Begeleidingskunde vereist geen neutrale afstand, maar een voortdurende onderhandeling met de eigen medeplichtigheid. Het telkens opnieuw een ethische positie innemen, wetende dat elke positie problematische kanten heeft. Deze houding vraagt om het herkennen, duiden en bespreekbaar maken van ideologische mechanismen die mensen subjectiveren en marginaliseren. In die spanning beweegt de begeleidingskundige zich tussen het aanpassen aan het systeem en het systeem zelf ter discussie stellen.
Wanneer paradoxen en double binds uitsluitend bij de medewerker worden neergelegd, dragen begeleidingskundigen onbewust bij aan zelfexploitatie. Zo vergroten zij de druk in plaats van deze zichtbaar te maken en gezamenlijk te dragen. Door tegenstrijdigheden terug te plaatsen waar zij ontstaan – in het systemische en ideologische weefsel – ontstaat ruimte voor werkelijke dialoog, wrijving en collectief leren.
De keuze om het systeem ter discussie te stellen, maakt begeleidingskunde tot begeleidingskundig activisme: een praktijk die niet volstaat met reflectie op veranderingsprocessen, maar die intervenieert in de machtsstructuren die deze processen voortbrengen en in stand houden. Dit activisme is dialogisch en ontregelend, een streven om de orde te bevragen in het handelen zelf. Daarbij is het van belang niet te vervallen in de expertrol die haar eigen schaduwkant reproduceert: begeleidingskunde is een anti-ideologische ideologie die zichzelf voortdurend ondervraagt om dogmatisme te vermijden, wetend dat elke interventie ideologische aannames over mens, macht en verandering meedraagt. ■

Evert Nolta is werkzaam binnen een publieke organisatie en begeleidt teams bij (agile) organisatieveranderingen. Daarnaast is hij zelfstandig begeleidingskundige bij In-Versus, waar hij werkt vanuit complexiteitsdenken en een systeemdynamisch perspectief.
E-mail: evert.nolta@in-versus.nl. Website: www.in-versus.nl

René Brohm begeleidt professionele, publieke organisaties. In zijn verandermethodologie werkt hij vanuit de principes van complexiteitsdenken, het systeem-dynamisch perspectief en een narratief-etnografische benadering. E-mail: rene@denieuweklerenvandewolf.nl.
Website: www.denieuweklerenvandewolf.nl

LITERATUUR

- Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J., & Weakland, J. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science, 1*(4), 251–264. https://doi.org/10.1002/bs.3830010402.
- Banning, H., Banning-Mul, M. (2005). *Narratieve begeleidingskunde.* Boom.
- Byung-Chul, H. (2015). *Psychopolitiek*. Uitgeverij van Gennep B.V.
- Coenen, B. (2004). *Het verborgen lijden in organisaties*. Boom.
Pink Floyd. (1975). Welcome to the machine [Song]. Op *Wish you were here*. Harvest Records.
- Žižek, S. (1989). *The Sublime Object of Ideology*. Verso.
- Žižek, S. (2017). *Intoleratie* (3e oplage). Boom.
- Žižek, S. (2021). *Als een dief op klaarlichte dag*. Starfish books.
- Žižek, S. (2022). *Surplus-Enjoyment*. Bloomsbury.