



VOORWAARDEN VOOR PERSOONLIJKE INITIATIEVEN T.B.V. ONTWIKKELINGEN IN DE ARBEIDSORGANISATIE

Inleiding

Wie in vastgelopen respectievelijk onbevredigende situaties beweging wil brengen door het nemen van persoonlijke initiatieven, zal merken dat het initiatiefproces, dat tevens een persoonlijk leerproces is, een aantal stadia kent en dat het slagen van zulke initiatieven afhangt van een aantal condities.

Stadium 1: Hoe verzorg je de geboortegrond voor een initiatief?

- verzorg het netwerk van mensen dat jou in het werk draagt. Wees attent op het beroep dat deze mensen op je doen; misschien ben je dan geen initiatiefnemer, maar wel initiatiefgenoot;
- houd het gedane beleid bij, bij voorbeeld door een casebeschrijving;
- wees attent op de weerstand die het gedane beleid bij je oproept, sluit je ogen niet voor ongewenste effecten;
- laat het oude los;
- accepteer dat je het gedane beleid hebt losgelaten;
- wees attent op de geboden ruimte, schat een situatie op rijpheid in.

Stadium 2: Hoe neem je een initiatief? Zoek je koers langs 7 bakens"

1. Het netwerk van mensen

Een initiatief moet landen in een netwerk van mensen. Kunnen we door de hele organisatie heen deze mensen opsporen, dwars door de hiërarchie heen?

Zij zijn immers de mensen, die vruchtbare initiatieven kunnen nemen, nieuwe impulsen kunnen geven en vorm aan een nieuwe situatie kunnen geven. Wie zijn dat? Zij staan in de organisatie, voelen zich ermee verbonden, hebben echte belangstelling voor de organisatie. Zij werken ook aan zich zelf, hebben een "vraag"-houding, kunnen vanuit een zaak of een probleem denken,

zijn vaak vertrouwensfiguur in hun eigen omgeving, verzorgen het sociale klimaat. Zij kennen elkaar. Met deze mensen samen naar nieuwe wegen zoeken. De legitimiteit van de samenwerking ligt in de zinnigheid van het aan te pakken probleem.

2. **Het expliciet maken van het gedane beleid**

We maken veel beleidsnota's waardoor niemand geënthousiasmeerd wordt behalve wij zelf. De werkzaamheid van deze nota's strekt zich uit tot de makers.

Het werkt niet voor de uitvoerders.

We kunnen ook een andere weg bewandelen door ons af te vragen wat we feitelijk doen of gedaan hebben en welk beleid daarachter steekt. Je kunt dan je zelf afvragen, wil ik dat of wil ik iets anders? Vraag je bij elk binnenkomend probleem af, wie wil dat? Vaak is de aandrager degene die het wil, maar is het niet duidelijk ten behoeve van wie.

3. **Gesprekscultuur**

Kunnen we werkelijk ingaan op wat de ander zegt zonder meteen onze eigen standpunten er tegenover te zetten? Kunnen we daar tijd voor nemen? In onze praatcultuur worden teveel gesprekken gehouden, waarin de dingen niet worden afgerond. We hebben behoefte aan disciplineren van ons omgangsleven. Het gesprek is de hoofdmedicijn voor ons zieleleven.

4. **Tijdsmanagement**

We managen in ruimtelijke zin; te weinig managen we in tijd. De maat is vaak wat ondoordacht: Elke maandag vergaderen hoeft niet goed te zijn. Ritme kan bijdragen aan de effectiviteit van onze organisatie, als het de organisatie in de tijd draagt. Het is goed de processen voor een volgend jaar vorm te geven, zó dat de juiste dingen op het juiste moment plaatsvinden.

Maar ook in je eigen agenda kan er een ritme zitten: werken-vrij zijn, gewoon werk-projectenwerk, enz.

5. **Oriënteren van het werk op de ander**

We omschrijven ons werk in taakomschrijvingen. Je moet niet kijken naar wat je doet, maar naar het effect dat je bij de ander tot

stand brengt. Op welke behoefte van een ander is mijn werk gericht? Laat je medewerkers naar buiten kijken en naar de resultaten van hun werk.

6. Scheppen van inrichtingen, die processen in de tijd bewust maken

Maak onzichtbare processen inzake informatie, macht en geld op de een of andere manier zichtbaar, zó dat je er een verhouding mee krijgt en je eigen afhankelijkheid en beïnvloedingsmogelijkheden gaat zien. Maak ze toegankelijk voor anderen en hanteerbaar om ze te kunnen sturen. Doe ik dat alleen of met mijn mensen?

Voorbeelden: geldprocessen (budgettering, budgetbewaking, tussentijdse resultatenrekeningen), besluitvormingsprocessen (agenda- en besluitenbewaking), produktieprocessen (planning, voortgang, evaluatie).

7. Scheppen van ruimtelijke, fysieke vormen om ons heen

In welke omgeving leven wij en gaan wij met elkaar om? Nodigt deze uit tot initiatief, vertrouwen?

Stadium 3: Hoe draag je een initiatief over?

- het netwerk heeft zich gecommitteerd; speel niet de regisseur van het spel waarin anderen best een rol mogen spelen;
- houd het doel voor ogen, maar blijf wakker voor nieuwe wegen;
- werk niet voor eigen glorie, maar laat het initiatief deel worden van de omgeving.

Literatuur

A.A.M. Bekman: Regelen, minder regelen. In: Personeelbeleid 16e jrg., nr. 1, januari 1980, blz. 27-29.

Werken en overleggen, "zorgen" voor de personeelwerker. In: Personeelbeleid 16e jrg., nr. 4, april 1980, blz. 208-211.

Opleiden en werkstructurering: het scheppen van werk. In: Personeelbeleid 16e jrg., nr. 5, mei 1980, blz. 280-282.

Sociaal beleid tussen arbeid en inkomen. In: Personeelbeleid 17e jrg., nr. 10, oktober 1981, blz. 425-428.

Persoonlijk initiatief in organisaties. In: Personeelbeleid 18e jrg., nr. 6, juni 1982, blz. 190-193.

Bezuinigingen bij de overheid. In: Personeelbeleid 18e jrg., nr. 10 of 11, oktober/november 1982.