

5. MENS EN ORGANISATIE

5.1 Regelen of handelen

We gaan er nog vaak vanuit, dat de mens en de organisatie uiteindelijk voor elkaar bestemd zijn, op elkaar afgestemd moeten zijn. Maar aan de andere kant ervaren we dagelijks dat mens en organisatie constant in conflict zijn, zich aan elkaar schaven, twee heel tegenstrijdige grootheden zijn.

Waardoor ervaren we deze tegenstrijdigheid nadrukkelijker en hoe bieden we daartegen tegenwicht?

*** We worden ons steeds bewuster hoe verschillend we van elkaar zijn.**

De mens ontdekt zijn eigen individualiteit, ervaart dat hij of zij een geheel eigen biografie schrijft. Wanneer je met een ander in gesprek komt over diens biografie, dan ervaar je het wonder van de individualiteit. Je ziet hoe ieder mens zijn eigen ervaringen opdoet in specifieke situaties waardoor de eigen ontwikkeling gestalte kan krijgen. Aan de andere kant ervaren we steeds sterker hoe afhankelijk we van die ander zijn. De hele maatschappij is in wezen opgebouwd op onderlinge afhankelijkheid. Het werk dat ik doe, doe ik voor een ander, het inkomen dat ik krijg, krijg ik van een ander. Elke daad die wij stellen beïnvloedt anderen, anderen regelen ons eigen leven. Dit levert het spanningsveld tussen de eigen individuele ontplooiing en het welzijn van de anderen, het kiezen voor jezelf en het werken voor anderen.

*** Er is vaak een wereld van verschil tussen wat mensen zeggen, wat ze vinden en wat ze in werkelijkheid doen.**

Heel sterk komt dat bij voorbeeld tot uitdrukking bij het leiding geven.

Enerzijds uiten leidinggevenden als hun mening, dat:

- hoe langer hoe meer beslissingen vooraf besproken moeten worden met diegenen die werkelijk door die beslissing worden beïnvloed;
- de arbeidsmotivatie toeneemt als werkers hun eigen situatie kunnen beïnvloeden;
- de mening van medewerkers zwaar moet wegen bij beslissingen die de chef neemt;
- door middel van werkoverleg veel aan de sfeer in de afdeling te doen is.

Anderzijds wordt hun feitelijke doen niet geleid door bovenstaande normatieve opvattingen, maar wordt hun doen bepaald doordat:

- de mensen zich eerder druk maken om geld dan om overleg;
- mensen vooral interesse in het werk hebben en niet in elkaar;
- hogere niveaus het overleg niet stimuleren;
- de chef geen tijd heeft voor werkoverleg;
- de mensen weinig voldoening hebben in hun werk;
- het overleg met de mensen niet past in de huidige manier van werken.

*** Onze samenleving is enorm verdicht.**

We leven dichter op elkaar, komen elkaar meer tegen en toch lopen we vaak rakelings langs elkaar heen zonder elkaar te zien.

Het gebeuren wordt complexer, steeds meer mensen met verschillende gezichtshoeken bestrijden elkaar. Iedere oplossing is maar een gedeeltelijke oplossing. De samenleving wordt ontoegankelijker. We komen moeilijker bij elkaar binnen, de drempels zijn hoog, feitelijk en psychologisch. In de organisatie zitten we in het isolement, weten niet meer wat er naast ons gebeurt. Daarmee wordt veel menselijk verkeer ook gekunstelder. We bevinden ons steeds vaker in situaties waarin we niet zouden willen werken. Constant moeten keuzen gemaakt worden tussen alternatieven die we niet aantrekkelijk vinden.

- * Er is sprake van een toenemende segmentering,** zowel in culturen als in overtuigingen. We zijn b.v. allang geen samenleving meer van werknemers en werkgevers alleen. We zijn een samenleving van minderheidsgroepen die zich vanuit heel verschillende gezichtspunten (gehandicapten, WAO-ers, werklozen, gastarbeiders, kerkelijken) georganiseerd en gegroepeerd hebben. Het wordt steeds moeilijker de verschillen en spanningen zoals ze er liggen te overbruggen.

Tot nu toe werd de oplossing voor deze tegenstrijdigheid van mens en organisatie vooral gezocht in de regelcultuur, de bureaucrativering. We gaan, als het resultaat van ons handelen niet aan de verwachtingen voldoet, regels treffen, instructies geven, zeggen hoe de dingen gedaan moeten worden. Als we nieuwe ontdekkingen willen doen, moeten we experimenteeruimte en tijd hebben. Levert die inspanning resultaat op, dan gaan we snel regels ter inpassing stellen. Zo is in veel organisaties geëxperimenteerd met organisatieontwikkeling; b.v. eerste werden trainingen sociale vaardigheid gegeven, daarna werd werkoverleg geïntroduceerd in de organisatie. Zo gauw echter resultaten

zichtbaar werden, b.v. het blijkt een groep mensen te helpen bij het samenwerken, dan vaardigen we regels uit waardoor wat op één plek goed werkt nu overal moet worden toegepast. Dat creëert nu juist weerstanden.

Op macroschaal zien we de overheid, die alles wil regelen, algemeen wil maken wat uit maatschappelijke initiatieven eens voortkwam. Op mesoschaal zien wij de organisatie die regelt, veralgemeniseert wat in een afzonderlijke eenheid eens werd ontwikkeld en gerealiseerd. Op microschaal is het de mens zelf die alles regelt, alles vastlegt, opdat hem maar niets onverwachts en ongewenst kan overkomen.

Stafmedewerkers zijn bij uitstek de mensen van wie het regelen verwacht wordt. Stafmedewerkers raken overspannen vanwege de enorme druk die op hen uitgeoefend wordt om te regelen. Als voorbeeld kan hier gelden het vraagstuk van arbeid en beloning. Op de meest subtiele wijze wordt werk geclassificeerd, worden functies gewogen, arbeid gemeten en daar wordt dan een beloningsschaal aan gekoppeld die in overeenstemming moet zijn met de gestelde gewichten.

De factor arbeid wordt gevangen in zogenaamde objectieve systemen die echter onder druk van een snel veranderende werkelijkheid voortdurend vragen en problemen gaan oproepen. Systemen worden ingericht op zekerheid en op ricisoloosheid. We kunnen waarnemen dat werkelijkheid en systemen elkaar soms moeilijk meer verdragen. Vooral in de sociale realiteit is de werking van regels minder zeker dan voorheen. Regels die gesteld worden, worden na korte tijd vaak genegeerd of anders geïnterpreteerd om toch maar zo snel mogelijk resultaat te bereiken.

Veel beslissingen worden genomen buiten de regels om. Veel problemen vragen om oplossingen waarin de regels niet voorzien. Veel regels komen voort uit logische opvattingen met het hoofd bedacht. Maar het gevoel adviseert vaak anders en de daad slaat vaak een niet voorziene weg in.

Dit roept weer nieuwe regels op, er worden nieuwe specialismen gecreëerd die de regelproblemen moeten opvangen. Er verschijnen nieuwe stafafdelingen. Er worden ontwikkelingsstructuren naast de bestaande structuren gebouwd: projecten, multidisciplinaire teams, begeleidingscommissies, stuurgroepen worden ingericht. En in vele gevallen is dit absoluut noodzakelijk om de vastgelopen (vastgeregelde) traditionele verbanden los te werken. Maar het gevolg kan weer zijn dat de zaak op den duur, volledig geregeld, toch vastloopt. **Er is dan absoluut geen tijd meer voor iets onverwachts, absoluut geen ruimte meer voor iets nieuws.** Deze situatie vraagt om een doorbraak van een ander kaliber. Een dergelijke situatie geldt ook voor de opleider die veilig werkend

in de zelfgeorganiseerde opleidingsruimte zijn cursisten les geeft. Ook de opleider moet zich anders instellen op de werkelijkheid en zijn geregelde grenzen doorbreken.

Op kleine schaal kan deze doorbraak worden bereikt als de opleider de volgende punten in acht neemt:

- * **Niet alle vragen die op de opleider afkomen moet hij beantwoorden, niet alle problemen moet hij oplossen.**
Die vragen zijn er om het gesprek op gang te brengen. Een belangrijke hulp hierbij is het vermogen tot probleemverhelderend vragen stellen. De opleider helpt de lerende door hem vragen stellend het eigen probleem helder te laten krijgen, zodat zich oplossingen aan gaan dienen. De "zekere" oplossing van de opleider gaat hem ongetwijfeld binnen korte of lange tijd last bezorgen. (Ook oplossingen vragen onderhoud; ga maar na hoeveel energie het kost cursussen bij de tijd te houden).
- * **In concrete situaties het nieuwe waarnemen.**
In de kleine veranderingen die zich voordoen in concrete werksituaties manifesteert zich dat wat in de toekomst de dienst zal uitmaken. Het waarnemen van deze veranderingen ondersteunt het proces van kiezen en het stellen van prioriteiten, d.w.z. waaraan moet de lerende zijn energie geven.
- * **Begrijpen waar de ander heen wil.**
De opleider volstaat vaak met: "ik begrijp wat hij zegt" en gaat dan aan de slag. Een veel nauwkeuriger bron van informatie is het gevoel: "voelt de opleider aan waar het de lerende om gaat" en ook de intuïtie "voelt de opleider aan waar de lerende heen wil". Er zijn veel vragen die gesteld kunnen worden, maar er zijn er maar enkele die van belang zijn.
- * **In de situatie van de ander gaan.**
Opleiders moeten "afdalend" naar daar waar de problemen liggen, waar ze leven. Problemen moeten behandeld worden daar waar ze spelen. Naarmate problemen verder afkomen van de bron waaruit ze ontstaan zijn, worden ze abstracter en afstandelijker behandeld. Er wordt dan allerlei geregeld en opgeleid waar niet om gevraagd werd.
- * **Zelf zichtbaar worden.**
Wanneer de opleider de eigen gevoelens en wil zichtbaar maakt naar de lerende, dan maakt dit het de lerende mogelijk zich zelf te laten zien. Dat leidt tot maatwerk en niet tot naamloos regelen en opleiden.

*** Van ervaringen leren.**

Om te kunnen ontsnappen aan het verwachtingspatroon dat we zelf geschapen hebben met onze regels en opleidingen en dat ons nu als een loden last om de nek hangt, is het nodig ons zelf uit ons gewoontepatroon te heffen. De opleider moet weer vertrouwen krijgen in zijn intuïties die hem veel sneller en betrouwbaarder zeggen wat het goede is dat hij kan doen. Dat vraagt een betrouwbaar innerlijk leven waarop hij kan rekenen. Dit innerlijk leven vormt hij wanneer hij bereid is te leren van zijn ervaringen.

5.2 Werken en overleggen

Wanneer wij lid zijn van een werkgemeenschap waarin wij een werkprestatie moeten leveren, dan bevinden wij ons vooral in twee "karakteristieke" situaties en wel "we zijn aan het werk" of "we zijn in overleg".

Wanneer we aan het werk zijn, dan ontstaat voortdurend de behoefte even overleg te plegen; overleg met een collega of baas en met een deskundige. Het hele gebied van het werk is ons van oudsher vertrouwd. Als mensen willen wij dingen doen, we willen iets creëren voor ons eigen of andermans nut en genoegen.

Dat doen, die daadkracht, is een ongelooflijk diep aanwezige behoefte in de mens. Een mens kan zich zelf realiseren als hij iets doet. Wat in de mens leeft wordt zichtbaar in het werk voor de ander.

Het overleggen is voor velen een gebeuren van de laatste 10 jaar, erg onwennig, erg formeel, erg anders en erg op zich zelf gericht.

Het werk heeft in de loop der tijden allerlei vormen aangenomen. In vroeger tijden stond dat werk dichtbij de mens. Er was een directe kringloop tussen mens en werk. In de economische zin was het werk een gesloten cirkel van eigen produktie en eigen consumptie, de zelfverzorging. Om in leven te blijven moest iets gedaan worden in en aan de directe omgeving: de mens leefde dichtbij de aarde, zijn welzijn was ermee verbonden. We leven nu al lang niet meer in een staat van zelfverzorging. Er wordt voor ons gezorgd, wij zorgen voor anderen, we leven in een verzorgingsstaat. Er is een ontkoppeling ontstaan van de directe relatie tussen onze produktie en consumptie.

Daaraan ligt de arbeidsverdeling ten grondslag. Het werk is verdeeld geraakt. Het is uiteengevallen in onnoembaar veel delen. Het heeft zich verspreid over de gemeenschapsleden. Dat had als ondertoon dat mensen niet

meer hetzelfde deden, maar dat mensen verschillende dingen deden. Naast de taal van het volk die de ene gemeenschap scheidde van de ander, ontstond nu de taal van het werk die de ene vakman scheidde van de andere. Met deze arbeidsverdeling wordt de mens voor ongelooflijk veel nieuwe uitdagingen gesteld. Die uitdagingen helpen het menselijk vernuft tot ontwikkeling te komen. Het werk dat zich eerst nog vanuit een innerlijke noodzaak voordeed, komt nu buiten de mens te leven. Dat geeft de mogelijkheid en de noodzaak het te beheersen en te organiseren; er ontstaat rondom het werk de werkorganisatie.

Enkele van de in mijn ogen meest fundamentele hoekstenen van de werkorganisatie wil ik hier noemen.

De eerste hoeksteen is "dat het resultaat van het werk voorspelbaar wordt gemaakt en het produkt eenvormig". Het resultaat moet voldoen aan vooraf bedachte eisen. Dit leidt tot standaardisatie, ordening en structurering. Niet vanuit het ontdekken ontstaan resultaten, maar vanuit een vooraf gemaakte voorstelling van het eindprodukt wordt met maatstaven het doen ingekaderd. Het doen beperkt zich dan tot het steeds weer afleggen van gebaande wegen. De mens wordt gewoon zich eerst een voorstelling van het resultaat te maken en dan zijn handelen zo in te richten dat dat resultaat ook daadwerkelijk in de voorgestelde vorm gerealiseerd wordt. En bij resultaten denk ik dan niet alleen aan produkten maar ook aan b.v. rechtsregels, formulieren, voorzieningen, diensten.

De tweede hoeksteen is "het vastleggen van de af te leggen weg". Naarmate het eindresultaat voorspelbaar wordt, wordt de noodzaak daar dan ook door het doen daadwerkelijk te belanden groter. De techniek opent die mogelijkheid. Het mechaniseren en het automatiseren vergroten de zekerheid van resultaat en snelheid van handelen. We winnen tijd door snelheid te vergroten en we winnen ruimte door maten te verkleinen, zo komen we sneller en goedkoper bij ons doel.

De derde hoeksteen is "het ordenen van de stappen die genomen moeten worden". Met het denken kunnen volgordes van handelingen worden vastgesteld, analyses kunnen worden gepleegd. Het gaat daarbij allereerst om het uiteenrafelen van de stappen en vervolgens om het ordenen, het opnieuw schikken daarvan.

Tot op het meest elementaire niveau zien wij de uitsplitsing van het werk gestalte krijgen, het werk wordt geatomiseerd en we worden als mensheid geconfronteerd met de enorme krachten die daardoor vrijkomen.

Die krachten geven ons mogelijkheden, maar leveren ook gevaren. Hoe dieper en gedetailleerder de uitsplitsing hoe groter de noodzaak tot beheersing. We zien dit in zijn meest uitgekristalliseerde vorm bij het nucleaire proces dat werkelijk een ongelooflijk beheersingsapparaat vergt zonder dat overigens werkelijk zekerheid en veiligheid verkregen kunnen worden.

Maar wat we zo groot en opvallend daar kunnen waarnemen, kunnen we ook in iedere werkorganisatie waarnemen; hoe meer we uitsplitsen (taken, specialismen) hoe groter het beheersingsapparaat wordt dat de gevolgen moet opvangen. Het werk dat voorheen zo centraal stond in het behoud van het eigen welzijn is nu tot een welhaast vijandige bedreiging voor het eigen welzijn geworden. De mens moet dingen doen die tegen zijn eigen ontwikkeling ingaan, die hem bedreigen in zijn vrijheid van denken (hij moet alleen maar **na-denken**), in zijn gelijkwaardigheid met anderen - hij is de mindere, de loonslaaf, de afhankelijke en die maakt hem tot een egoïst die werkt voor eigen zekerheid.

Welke antwoorden worden gegeven op deze de mens bedreigende ontwikkelingen van de organisatie?

Aanvankelijk werden de nadelige gevolgen van de arbeidsverdeling in de werkorganisatie voor de mens beantwoord met "**de personeelszorg**". Dat begon met charitatief werk onder de slachtoffers en ontwikkelde zich verder tot een welhaast volledige personeelszorg van de wieg tot het graf. Naarmate het werk dieper ingreep in het menselijk welzijn, werd de personeelszorg intensiever. Sociale zorg, medische zorg, oudedag-zorg. Allereerst werden de fysieke consequenties weggeorganiseerd. De stoflongen in de mijnen, de ruggen in de havens, de ledematen in de staal. Vervolgens werden de psychische consequenties wegbegeleid. Overspannen personeelwerkers, gefrustreerde administrateurs, geknakte managers. Ons apparaat is ingericht op deze slachtoffers.

Naast de personeelszorg ontstond het **arbeidsvoorwaardebeleid** en de **personeelsplanning**. De toenemende complexiteit van het werkapparaat vroeg om een toenemende beheersing van het menselijk aandeel daarin. Die behoefte aan beheersing ontstond op het moment dat het niet meer mogelijk was vast te stellen wat de bijdrage was die iemand leverde aan de waarde van het eindprodukt.

Doordat iemand arbeid verricht, verhoogt hij de waarde van het produkt waaraan hij werkt. Doordat hij met zijn vernuft het werk organiseert en steeds beter organiseert, levert hij eveneens een indirecte bijdrage tot waardevermeerdering van het produkt. Wanneer nu niet

meer is vast te stellen wat de individuele waardebijdrage is, moeten andere maatstaven gezocht worden voor beloning. Dat gebeurt met behulp van een vrij arbitraire waarderingschaal ontleend aan een algemene waardering voor soorten werk.

Hier ontstaat het hele gebied van functieclassificatie, taakomschrijving en beloningsschaal. Het werk verdwijnt achter de functie. Steeds gedetailleerder, steeds preciezer worden taken omschreven, vastgelegd, gewogen, gemeten, gewaardeerd, van punten voorzien. Het werk als zodanig verdwijnt uit het gezichtsveld. Het is gelijk de meeste van onze produkten, de inhoud verdwijnt achter de verpakking. Er worden selectiesystemen uitgedacht, beoordelingsformulieren worden bijna jaarlijks vernieuwd en aangepast, de personeelsadministratie wordt geautomatiseerd, het ziekteverzuim en andere wetenswaardigheden geregistreerd.

Arbeidsvoorwaarden in de vorm van CAO's worden jaarlijks bijgeschaafd, de boekjes worden dikker, de procedures uitgebreider.

Naast personeelszorg, personeelsplanning en arbeidsvoorwaarden groeide een derde loot als gevolg van de steeds ingrijpender claim die de doorzettende complexere werkorganisatie op de mens in het werk legde.

Die loot heette **opleiding en ontwikkeling**. Kennis en vaardigheden moesten in sneltreinvaart ontwikkeld en uitgebouwd worden. Omscholing, functionele trainingen kwamen voor bijna ieder personeelslid binnen bereik. En uiteindelijk werd bij het doorbreken van het besef, dat mensen, groepen en organisaties zich ontwikkelen, een eigen levensloop maken, het wezen van de ontwikkeling grondsteen voor allerlei mens- en organisatie-ontwikkelingsactiviteiten. Veelal echter ook in gesystematiseerde vormen, zoals cursussen en workshops waaraan strategieën en methoden ten grondslag lagen.

Naast deze ontwikkelingen in de werkorganisatie en de menszorg die dit opriep, ontstond **het overleg en de overlegorganisatie**. Het overleg is de laatste 10 jaar uitgegroeid tot een alom aanwezig element in de organisatie. Niet zelden bevinden mensen zich in een aaneenschakeling van overlegsituaties waarin het werk dat ze doen afgestemd wordt op het werk van anderen. Voor veel leidinggevenden bestaat een groot deel van het werk uit overleggen. Het opvallende nu daarin is dat in tegenstelling tot de werkorganisatie de overlegorganisatie vaak een toevallig gegroeid, vrij willekeurig ingerichte organisatie is. Doordat het werk tot op het kleinste detail wordt uitgesplitst, wordt het overleg tot een groots beheersingsinstrument.

De kwaliteit van het overleg is vaak erbarmelijk. Waar in het werk er alles aan wordt gedaan dat werk doelgericht, produktief, effectief en zinnig te maken, wordt het overleg niet voorbereid, is het doel niet vaak duidelijk en bekend, wordt er veel gepraat maar geen resultaat geogst en bezorgt het veel deelnemers hoofdpijn, maagstoornissen en een slecht humeur.

Het is een ervaringsfeit, dat veel werkoverleg niet van de grond komt "omdat er geen agendapunten zijn, geen interesse is, geen resultaten zichtbaar worden".

Het voeren van een gesprek is een van de moeilijkste vormen van samenwerken. Het materiaal is woorden, maar achter de woorden gaan bedoelingen, gevoelens, opvattingen en meningen schuil. Om die in het bewustzijn van alle overlegdeelnemers te krijgen is een gedisciplineerd overleg nodig.

In het werk wordt het resultaat direct zichtbaar in een produkt, een dienst. In het overleg is het resultaat niet direct zichtbaar, het moet door de deelnemers zichtbaar gemaakt worden in de vorm van een gemeenschappelijk beeld, oordeel, besluit, advies.

Het werk is een activiteit die vraagt om iets te doen. Als je iets moet doen, dan moet je erbij zijn, dan moet je wakker zijn, in de situatie zijn, anders gaat het mis. In het overleg kan je slapen, suffen, aan andere dingen denken zonder dat dit schijnbaar direct merkbare gevolgen heeft. Het is in overleg moeilijk om met z'n allen werkelijk in de situatie te zijn, hier en nu te zijn, de werkelijke vraag of het werkelijke probleem te begrijpen.

Om aan de geringe effectiviteit van het overleg iets te doen, worden er op uitgebreide schaal richtlijnen gemaakt voor het effectief opzetten van een overlegorganisatie.

Boekwerkjes over werkoverleg, richtlijnen voor hiërarchisch, projectmatig, werkgericht overleg worden ontworpen. Begeleiding, opleiding om overleg te leren wordt geïntroduceerd. Maar de vermogens om werkelijk met anderen in overleg tot resultaat te komen zijn slechts zeer langzaam te ontwikkelen. Velen houden er een soort standaardoverleggedrag op na, andere passen zich aan aan de stijl van de voorzitter.

Hoe nu kunnen we de knellende banden van een ver doorgevoerde, uiteengerafelde werkorganisatie en een rommelige overlegwildgroei, welke beide niet meer bijdragen tot een effectief, produktief en zinnig werklevens, doorbreken?

Willen we ons ooit van deze knellende banden kunnen ontdoen, dan zullen we meer oog moeten krijgen en waardering moeten hebben voor "het doen". We moeten ons ontdoen van veel werk-papierwinkel en we moeten meer uitgaan van en ons richten op het doen, het daadwerkelijke werk. Het doen brengt ons in de realiteit, het regelen brengt ons erbuiten.

Daarvoor is nodig dat we onze aandacht niet zozeer richten op de uitgedachte werkorganisatie maar op de mensen die het werk doen.

We moeten de werkorganisatie uit zijn verstarring, uit zijn verder gaande uitsplitsing bevrijden door ons te concentreren op de handelende mens in de werksituatie die alleen of met anderen samen dingen doet.

Het is een ontvullende ervaring om mensen in hun werksituatie waar te nemen in wat ze doen. Het komt dan vaak op enkele daden neer waarom alles draait.

De zinbeleving van dat doen hangt af van het feit of mensen uit eigen waarneming iets ondernemen of dat ze routinematig handelingen herhalen zonder te hoeven waarnemen wat in de situatie nodig is.

Aan veel handelen is de zinbeleving ontnomen.

Door ons te concentreren op dit handelen, worden we wakker voor twee zaken.

Ten eerste gaat het ons interesseren **wat het wezenlijke is in wat gedaan wordt**. Veel werk wordt op deze wijze ontdaan van de versluierende franje, van de historisch gegroeide beelden van belangrijkheid en omvangrijkheid, van de onwezenlijke elementen. De directe relatie tussen de essentie van wat daar moet gebeuren en de mens die het moet doen wordt zichtbaar. Ieder mens die ruimte van handelen heeft, legt eigen accenten in het werk. Hebben die accenten nog iets te maken met wat in het werk werkelijk van hem of haar gevraagd wordt?

Wat gevraagd wordt, verandert in de tijd. Die verandering wordt vaak door de omstandigheden opgedrongen, het werk krijgt bepaalde accenten opgedrongen. Het oog voor andere noodzakelijke daden in dat werk verdwijnt. Zo houdt de politie-agent op straat zich nu nog bijna alleen bezig met verkeersovertredingen, terwijl het eigenlijke werk, de essentie van zijn taak ook en vooral elders ligt, nl. het aanwezig zijn in situaties waar de burger om bescherming vraagt en het regelen van menselijke conflicten met elkaar en met de wet (ook op straat natuurlijk).

Ten tweede gaat het erom **welke condities gecreëerd moeten worden**, wil die essentie van het werk (dat is datgene wat iemand als toegevoegde waarde in zijn situatie aan "het produkt" levert) zich door mensenhanden heen kunnen realiseren.

Veel werkers worden gefrustreerd door papierwinkels, door potttekijkers, door adviseurs, specialisten die niet door hen gevraagd zijn maar die hun bazen nodig vonden. Nog zelden creëren mensen hun eigen werkcondities. Ik denk, dat dit een van de hoekstenen van een modern beleid zal worden, "dat mensen binnen grenzen van geld, ruimte en tijd hun eigen werkcondities creëren". Aan de lopende band is alles tot in detail door anderen geregeld; voor die lopende band werkers is ook het personeelbeleid in detail geregeld. Voor de directie is minder tot in detail door anderen geregeld; zij zijn in de gelegenheid zelf voorzieningen in tijd, ruimte en geld te creëren waarbinnen de kunnen functioneren.

We moeten het overleg als leerplatform voor ons werklevens serieus gaan nemen.

Het is bij velen nog niet doorgedrongen dat het voor het "leren in overleg" absoluut essentieel is, dat mensen zowel **fysiek als psychisch in de situatie aanwezig zijn**. Het vraagt van ons een grote zelfdiscipline en een tegenwoordigheid van geest.

De effectiviteit van het "leren in overleg" hangt af van de **kwaliteit van de voorbereiding** van dat overleg. Door het overleg moet het uiteindelijk gebeuren, d.w.z. de beslissing moet vallen, het oordeel moet worden geveld, het advies geformuleerd, maar dat lukt alleen met een degelijke voorbereiding. De effectiviteit van het "leren in overleg" hangt ook af van het feit of mensen werkelijk op elkaar ingaan of dat de overlegdeelnemers "buiten" blijven zitten. Het overlegresultaat ontstaat uit de interactie tussen mensen.

Ook wordt het resultaat bepaald door **het vermogen van de deelnemers om te oogsten**. Die oogst kan liggen op verschillende niveaus. De oogst kan zijn, dat mensen tot een concrete afspraak komen met elkaar die leidt tot handelen, maar het kan ook en tegelijkertijd een beleidsprincipe als gemeenschappelijk leerresultaat zijn.

Bij elk "leren in overleg" kan op deze niveaus geoogst worden. Veelal praten we veel maar vergeten uiteindelijk de vruchten van dat overleg te plukken. In het overleg gaat het er niet om, dat er maar eindeloos meningen geventileerd kunnen worden, maar het gaat er vooral om te ontdekken wat mensen willen doen en dat op elkaar af te stemmen.

5.3 Opleiden en organisatie als functie

De twee gebieden opleiding en organisatie zijn tot zelfstandige functies van de onderneming geworden. Voorheen waren zij onderdeel van de technisch-economische functie. Het werk werd gestructureerd op grond van technische en economische inzichten, de mensen werden opgeleid op het werk. Als er dan al een opleidingsfunctionaris bestond, dan was deze onderdeel van de technische afdeling of produktie-afdeling.

Wetenschappelijke inzichten hebben zich daarna vooral via de organisatie- en efficiency-afdelingen ingevlochten in de werkorganisatie. Alle streven was erop gericht het werk zo logisch en grondig mogelijk te ordenen en te structureren en de mensen die vaardigheden te leren die nodig waren voor de directe werkuitvoering.

Tot aan de zestiger jaren zette deze trend zich door. Dit leidde tot centralistisch uitgedachte werkorganisaties en op dit uitgedachte geheel aangepaste opleidingen. Het denk- en doe-werk werden steeds grondiger gescheiden: planning, uitvoering en controle werden als kwaliteiten over mensen en afdelingen verdeeld. Dit leidde tot een ware produktiviteitsgroei, een technologisch-organisatorische revolutie, een sterke groei-economie, een concumptie-drift, een ingerichte verzorgingsstaat en een ver doorgevoerde welvaartsstaat.

Dit leidde ook tot een nivellering van vakmanschap, een regelcultuur, een starre werkorganisatie.

Door dit gebeuren kwam de centrale vraag tot leven: Hoe kunnen mensen nog met bewustzijn dingen doen uit eigen initiatief?

De zestiger jaren brachten ons een alternatieve stroom die het in een andere richting zocht. In de maatschappij werden groepen zichtbaar die zich stelden buiten de maatschappelijke orde, buiten de maatschappelijke tredmolen. Zij zochten het in de happening, in het gebeuren hier en nu. Geen regels, geen structuren, geen planning, geen groei. In organisaties kwam dit gematigder op gang. Naast de strategiedenkers, de planners, de structureerders, kwamen de ontwikkelaars, de opleiders, de begeleiders, de sociale werkers, de mensgerichte werkers. In die stroom werden vele ideeën geboren die te maken hadden met het ontwikkelen van mens en organisatie.

Naast de oude instructie-opleidingen op het werk gericht, ontstonden allerlei opleidingen die gericht waren op het werken en samenwerken. Naast de verder gaande uitsplitsing van het werk ontstond een pogen het werk breder te structureren, vakgebieden te integreren, hoogwaardig en eenvoudiger werk in één functie onder te brengen.

We zien nu, dat deze stroom uit de zestiger jaren zich naar buiten toe niet groots heeft kunnen of willen manifesteren.

Het élan waarmee in de samenleving en in organisaties op de mens gerichte projecten werden opgezet, projecten die tot doel hadden het vastlopen van mensen in werkorganisaties te doorbreken, dat élan is verdwenen. We leven nu in een tijd waarin onze samenwerkingsstructuren en onze organisatiestructuren oplopen tegen hun eigen grenzen. De economie groeit niet meer, de inkomens stijgen nauwelijks, er is werkloosheid, arbeidsongeschiktheid alom, een hoog ziekteverzuim, matheid. En deze problemen zijn ook niet meer structureel op te lossen.

Oplossingen voor een probleem als dat van de werkloosheid moeten gezocht worden in en gebaseerd op het in beweging krijgen van mensen. Beweeglijkheid van mensen in de tijd, d.w.z. het nemen van initiatieven in het eigen werk, alsook beweeglijkheid van mensen in de ruimte, d.w.z. het doen van verschillend soortig werk, moet gestimuleerd worden.

Waar het gaat om het opleiden van mensen zal er alles aan gelegen zijn dat de mensen de gelegenheid krijgen werkelijk te leren.

Menselijke vermogens zijn de beste investering op den duur. De organisatie zal de financiering van opleidingen meer moeten gaan behandelen als investeringen dan als kosten. De waardebijdrage die de mens in de onderneming levert door zijn werk en die staat naast de waardebijdrage die de ondernemer levert door het organiseren en verschaffen van middelen vinden samen hun uitdrukking in de winst of het rendement. Die winst zal in principe moeten terugvloeien in zowel het gebied waar de menselijke vermogens zich kunnen ontwikkelen als waar de kapitaalmiddelen voor nieuwe initiatieven verschaft worden.

Naast de noodzaak van **het leren van een vak** staat de noodzaak van het leren, dat mensen brengt tot **nieuwe initiatieven**. Veel van dit leren gaat ten onder in de structuur waarin opgeleid werd (van autoritaire instructieklas tot sensitivity-achtig groepswerk); de lerende verkrijgt kennis en zelfkennis, maar komt er niet toe iets nieuws te ondernemen, iets nieuws te scheppen. In onze samenleving wordt het steeds moeilijker eigen initiatief te ontplooien. Veel barrières moeten overwonnen worden wil je tot nieuw handelen kunnen komen. Ik denk, dat iedere opleiding erop gericht moet zijn mensen zover te brengen dat ze zelfstandig in eigen werksituaties ideeën in eigen willen omzetten. Dat maakt hen beweeglijk in tijd en ruimte en waar beweging en ondernemingslust is daar worden nieuwe mogelijkheden voor werk

gecreëerd. Waar het gaat om de structuur van het werk, is er de noodzaak van bevrijding van dit werk uit de knellende greep van functiegrenzen, taakomschrijvingen, kaders. Mensen zitten gebakken aan voorgeschreven werkzaamheden. Wanneer die verdwijnen worden ze werkeloos. We zullen, veel meer dan in het verleden, toe moeten naar een situatie waarin mensen meer in autonome werkgroepen kunnen functioneren. Mensen zullen in het werk een groter bewustzijn moeten ontwikkelen voor dat wat om hen heen gebeurt. Wanneer het handelen in het werk tot automatisme geworden is, is het veranderen van dit handelen in het werk als het veranderen van je eigen gewoontelijk. Dat is een van de moeilijkste karweien in dit leven. Op dit moment stuit het veranderen, het herverdelen van werk op grote weerstand. We leven nog steeds in kleine koninkrijkjes die voor anderen niet toegankelijk zijn.

Allerlei zaken die aan dat werk verbonden zijn, zoals loon en status, maken die herverdeling bijna onmogelijk, veelal niet het concrete werk zelf.

Opleiders moeten eraan werken, dat in bedrijven en organisaties er op den duur een beleid komt waarin het met elkaar leren in de werksituatie net zo vanzelfsprekend wordt als het met elkaar produceren van werk. Opleiding en organisatie-ontwikkeling moeten naast een kostenkarakter ook een investeringskarakter krijgen en wel in die mate dat het geld dat hieraan besteed wordt, met een minstens zo grote zorg wordt besteed als investeringen in kapitaalgoederen.

Beslissingen m.b.t. investeringen worden met zorgvuldigheid genomen, kosten worden vaak als gegeven beschouwd en zijn niet de belangstelling van management dan alleen in de zin van efficiency-bewaking en onkostenbesparing. We moeten ernaar streven, dat geld besteed wordt aan het leren in de werksituatie, op zodanige wijze, dat dit geld niet als kosten maar als investering beschouwd wordt.