

BELEID TUSSEN BLA-BLA EN TAM-TAM

In ondernemingen en overheidsinstellingen telt men als medewerker nauwelijks meer mee als men geen beleidsmedewerker is, beleidsbesprekingen voert, aan beleidsnota's werkt, beleidsbeslissingen neemt of voorbereidt. Er gaat blijkbaar van het woord beleid een sterke statusverhogende werking uit. Het op enigerlei wijze betrokken zijn bij iets beleidsachtigs versterkt het zelfgevoel. Zoals ook bij titels en andere rangaanduidingen het geval is, is daardoor het begrip aan slijtage onderhevig. Het woord wordt ten slotte een lege huls die te pas en te onpas wordt misbruikt, zodat uiteindelijk niemand het meer in de mond durft te nemen zonder zich verdacht of belachelijk te maken.

Dat zou jammer zijn. Want het verschijnsel "beleid" is wezenlijk. Het duidt op een behoefte aan een **nieuwe integratieve kracht** in organisaties. De behoefte aan die kracht ontstaat omdat de middelpuntvliedende, splijtende, polariserende tendenties toenemen, b.v. als gevolg van emancipatie, belangentegenstellingen, toenemende specialisatie e.d. In afnemende mate worden organisaties nog bijeen gehouden door hiërarchie, ideologie of systeemdwang. Uit deze ervaring is reeds in de zestiger jaren het "management by objectives" ontstaan: de convergerende, samenbundelende werking van duidelijke, gemeenschappelijke doelstellingen buiten de onderneming. In de zeventiger jaren is daar de roep om beleid bij gekomen. Hoewel in de praktijk beide begrippen verward worden (b.v. door van beleidsdoelen te spreken) zijn ze wel degelijk te onderscheiden. Om het kort aan te duiden: bij doelen gaat het om het **wat**, bij beleid om het **hoe**. Bij doelen kijken wij primair naar de markt, de consument, het produkt, de dienst. Bij beleid vragen wij ons af hoe we die doelen willen bereiken, met welke middelen, in welke stijl. Door het beleid drukt een organisatie iets uit van zijn identiteit, van de waarden die hij wil realiseren, van de prioriteiten die hij laat gelden.

Het woord be-leid

Beleid is eigenlijk een prima woord. Het voorvoegsel "be" duidt op verinnerlijking, zoals in de woorden: bevatten, be-doelen, begrijpen, behoeden. Be-leid wil dus zoveel zeggen als een innerlijk leiden, een leidend principe dat niet van boven komt maar dat in de mensen aanwezig is. Levend beleid is in de mensen aanwezig en geeft hun handelen consistentie, innerlijke samenhang. Beleid heeft dus aan de ene kant te maken met gedachten, leidbeelden, waarden, principes, aan de andere kant is het werkzaam in het hele concrete handelen:

het geeft mensen criteria in handen waarmee zij bij beslissingen kunnen kiezen tussen alternatieve oplossingen. Hoe moeilijk deze elementen te verbinden zijn, blijkt uit het feit, dat ze meestal uiteenvallen. Op dat verschijnsel duidt de titel boven deze syllabus. Een deel van wat zich als beleid aandient is in feite nota-beleid. Deze beleidsnota's komen veelal niet verder dan de tafels van beleidscommissies en de bureauladen van beleidsambtenaren. Er staan in die nota's veel gedachten, visies, concepties maar deze krijgen geen handen en voeten. Vaak echter is de inhoud verschaald tot woorden-hulzen en kretologie. We spreken dan over "schuimkloppen" of "strodorsen". In zulke nota's komt men dan zinnen tegen als "gebundelde de-concentratie moet de procedurele kaders scheppen om de emancipatorische divergenties door relationele betrokkenheid hun conflictueuse disfunctionaliteit te ontnemen". De inhoud van zulke nota's verdampt in ijle begrippenhoogten. Hiervoor heeft de volksmond het woord bla-bla bedacht.

Een ander deel van wat zich als beleid aandient, is in feite een recht op en neer marsbevel. De directie heeft doelen gesteld, deze in plannen vertaald en die wederom tot uitvoeringsinstructies verdicht. Zoals vroeger de tambour-maitre het oprukken van de troepen begeleidde, wordt nu het geheel met veel beleids-tam-tam omgeven.

Beleid in het midden

Wat in het bovenbeschrevene uiteen is gevallen - en daarmee tot karikatuur is geworden - in bla-bla en tam-tam, wordt door beleid verbonden. Beleid heeft een duidelijke gedachtencomponent (verwoordt principes, waarden, stijl), maar deze gedachten komen zodanig tot leven in mensen dat ze het concrete handelen rechtstreeks beïnvloeden.

Ik heb jaren geleden gewerkt in een weverij waarin één alles doortrekkend beleidsprincipe werkzaam was geworden: **schoonheid**. Dit principe strekte zich niet alleen uit tot in het gebied van de doelstelling (textiieldessins van hoog esthetisch niveau) maar was ook herkenbaar in de richting van de kantoren, de kleur en de staan van onderhoud van machines, het briefpapier, het uiterlijk van de vrachtauto's, de pakken van de chauffeurs. Men merkte dat hier een "hoog begrip", dat op zich zelf een abstractie is, zó in mensen was gaan leven dat ieder op zijn manier ermee kon omgaan tot in het concrete handelen in zijn situatie. In plaats van schoonheid kan men ook denken aan leidende begrippen als "klant-gerichtheid", "creativiteit", "openheid". Wanneer zulke waarden werkelijk in alle betrokkenen tot leven komen, inhoud krijgen, herkenbaar worden, kunnen deze grote samenwerkingsverbanden een innerlijke samenhang geven en van buitenaf herkenbaar maken door de duidelijke eigen identiteit.

Oordeelsvorming

Uit het voorgaande wordt inmiddels duidelijk waar in de onderneming we dit levende beleid kunnen "betrappen"; dat is in het proces van oordeelsvorming in groepen. In talloze situaties staan mensen voor de noodzaak een situatie te beoordelen ("wat vinden we ervan, is het erg, wat zegt ons dit?") of wel handelingsalternatieven te beoordelen ("wat vinden we van deze aanpak, welke weg is de beste voor ons, kunnen we ons zo'n maatregel veroorloven?"). Overal waar wordt geoordeeld, worden criteria gehanteerd. In die criteria leven waarden. Situaties worden als onwenselijk beoordeeld en maatregelen worden afgekeurd b.v. omdat ze te riskant zijn (veiligheid), te weinig inspraak toelaten (democratisering!), de afnemers klem zetten (cliëntenrelatie), enz. **In de argumentatie van mensen, waarom ze iets zus of zo vinden, kan men het levende beleid horen!** Levend beleid is ook gesproken beleid, d.w.z. dat in de oordeelsvorming expliciet naar beleidsprincipes verwezen wordt. Wanneer men als adviseur hoort dat in overleggroepen bij alle besluiten expliciet een vraag wordt gesteld, zoals b.v. "kan deze oplossing door onze "schoonheidsbeugel", voldoet dit plan aan de esthetische normen die wij hier stellen"? dan kan men er zeker van zijn dat althans dit beleid leeft en tot in het handelen doorwerkt.

Het dubbele beleidsgezicht

Nu heeft het gesproken-beleefde beleid twee gezichten. In het woord "gesproken-beleefd" komt dit reeds tot uitdrukking. Deze twee gezichten kijken elk naar een andere kant. Ze kijken ieder naar een van de twee polen waartussen het beleid een midden vormt. We hebben met bla-bla en tam-tam reeds op de ontaarding van die polen gewezen. Het ene gezicht kijkt naar denkpool. Beleid moet in woorden uitspreekbaar zijn, in gewoon Nederlands, voor iedereen begrijpelijk. Je moet erover kunnen praten, je moet ernaar kunnen verwijzen, je moet het kunnen benoemen. Wanneer deze pool zich losmaakt van de ander, ontstaat het bla-bla-effect. De woorden worden leeg, de begrippen hol. Het verbale geweld van de nota's voert dan een eigen leven, terzijde van het dagelijks handelen van de medewerkers. Er is dan alleen sprake van een **gedacht beleid**. Het andere gezicht kijkt naar de doepool. Beleefd beleid kan zó een onderdeel vormen van het dagelijks handelen dat mensen er niet meer aan refereren. Nieuwkomers nemen de stijl over. Niemand is zich meer bewust van het feit dat in het handelen bepaalde normen en waarden tot uitdrukking komen. "Zo zijn onze manieren". De criteria achter de keuzen zijn volledig in het onderbewuste weggezaakt, in het gebied

van de vanzelfsprekendheden. We kunnen in dit geval spreken van **gedaan beleid**. De mensen zelf zullen ten stelligste ontdekken dat er in hun handelen "beleid" aanwezig is. Dit beleid is echter zo in de benen gezakt dat het hoofd er geen weet van heeft.

Een gouden sleutel

Als adviseur voor beleidsontwikkeling heeft men met dit onderscheid tussen **gedacht-gesproken/beleefd-gedaan beleid** een gouden sleutel in handen. Men kan deze op drieërlei wijze gebruiken:

1. Bij het invoeren van nieuw beleid.
2. Bij het saneren van oud beleid.
3. Bij het onderhouden van bestaand beleid.

ad 1. Het invoeren van nieuw beleid

Bij het invoeren van nieuw beleid kan de genoemde drieledigheid een zekere betekenis hebben als procesvolgorde. In de verbale, cognitieve, conceptuele sfeer worden nieuwe beleidsprincipes geformuleerd, verwoord, afgegrensd tegen andere, misschien geplaatst in een wijder historisch, filosofisch, menskundig, maatschappelijk of ander kader. Daarna worden deze begrippen tot leven gebracht in de meest verschillende bestaande of te creëren gespreksgroepen. "Wat moeten wij ons erbij voorstellen, wat betekenen ze voor mij persoonlijk, waar kom ik ze in mijn werk tegen, waar botsen ze met andere opvattingen?" In het gesprek komen ze zo tot leven.

Dan komt de fase dat het gesproken-beleefde beleid tot in het handelen moet indalen. Het moet nu bij reële besluiten tot een reëel gehanteerd criterium worden.

Misschien moet er eerst in een beperkte ruimte en binnen een beperkt tijdsbestek ervaring mee worden opgedaan. Dat zijn uitvoeringstechnieken waarop in dit kader niet verder kan worden ingegaan. Het gaat hier alleen om de aanduiding van de drie stappen.

ad 2. Het saneren van oud beleid

In het algemeen worden de weerstandskrachten van het, in het handelen van de mensen aanwezige, oude beleid onderschat. Er wordt b.v. achteloos een nieuw introductiebeleid ingevoerd om dat het hoge verlooppercentage onder de nieuwkomers daar aanleiding toe gaf. Maar **waarom** worden in ons bedrijf nieuwkomers niet opgevangen? Het antwoord op die vraag verwijst

vermoedelijk naar diep in de "bedrijfscultuur" gewortelde gewoonten, opvattingen, normen, angsten, illusies, e.d. Laat men dit alles in stand, d.w.z. in het onbewuste handelen, dan zal het nieuwe beleid weinig vat hebben op de harde werkelijkheid. Wil het nieuwe beleidszaad ontkiemen dan zal de oude beleidsgrond moeten worden omgeploegd en opengeharkt. Dat betekent een kritisch onderzoek naar het eigen handelen. Dat onderzoek begint met een zo zakelijk mogelijk beschrijven van de werkelijkheid. B.v.: "Hoe komen nu precies nieuwe mensen hier binnen, wie spelen daarbij een rol, wat wordt er tegen ze gezegd, wat wordt er met ze gedaan?". Over die feiten wordt gepraat in groepen van betrokkenen. En daarbij is steeds de vraag aan de orde: "Waarom doen we dit zo, waarom niet anders, wat zitten daar voor opvattingen achter, welke angsten drijven ons daarbij, welke illusies willen we eigenlijk in stand houden, welke mensen behartigen daarbij welke belangen, enz.?". Zo komt het gedane beleid sprekend tot leven. En de bedoeling hiervan is dat dit proces uitmondt in de derde fase: het helder formuleren van de gedachten die achter het gedane beleid aanwezig zijn. Ten aanzien van die gedachten moet nu duidelijk worden uitgesproken, welke men afwijst, welke niet langer relevant zijn. Pas dan is er een echte opening voor nieuwe beleidsuitgangspunten, voor nieuwe gedachten. En daarmee begint de onder 1. genoemde cyclus.

In tegenstelling tot de zo juist genoemde inductieve weg zou men de eerder beschrevene deductief kunnen noemen.

ad 3. Het onderhouden van bestaand beleid

Een derde activiteit in de beleidsontwikkeling is het onderhouden van bestaand beleid. Dit gebeurt enerzijds door in bestaande overlegsituaties ertoe bij te dragen dat bij de besluitvorming de criteria worden geëxpliciteerd en anderzijds door gedacht beleid, dat in reeds geaccepteerde nota's is neergelegd, in het gesprek te betrekken door de vraag te stellen: "Waar in de besluiten, die we zo juist hebben genomen, is concreet met deze beleidsuitgangspunten rekening gehouden"? Bij het "onderhoudswerk" zijn dat de twee methodische ingangen:

- laten expliciteren van impliciete criteria;
- laten impliciteren van expliciete beleidsuitgangspunten.

Samenvatting

De drie geschetste activiteiten vormen natuurlijk een samenhangend organisme. Het onderhoudswerk levert duidelijke aanwijzingen waar moet worden gesaneerd en waar geïniteerd. Het introduceren van nieuw beleid roept direct de noodzaak op om oud beleid te saneren. De ontdekking dat het handelen door een beleid wordt gedragen, waar men niet meer achter staat, vraagt om de ontwikkeling van nieuw beleid. Door op deze wijze de drie processen te vervlechten en elkaar wederzijds te laten ondersteunen, wordt zowel bla-bla als tam-tam vermeden. Beleid wordt dan werkelijk tot een nieuwe integrerende kracht in een samenwerkingsverband van zich individualiserende mensen.