



DE BETEKENIS VAN BEROEPSLEVEN-ONDERZOEK VOOR DE ORGANISATIE EN HAAR MANAGEMENT

In een recent artikel van Dr. A.H. Bos heeft hij het over het ondernemerschap t.o.v. de eigen levensloop en het belang daarvan voor het ondernemend in de organisatie staan. Dit thema zou ik in het onderstaande wat nader willen uitwerken.

Het is inmiddels een overbekend gegeven, dat met name de Westerse mens in een individualisatieproces verwickeld is, dat van enorme betekenis is voor organisaties. In een verhoudingsgewijs klein aantal na-oorlogse jaren zijn daarvan gevolgen zichtbaar geworden als ondernemingsraden en werkoverleg. Daarbij gevoegd de gemiddeld hogere opleiding van medewerkers en de basis voor een compleet andere sfeer in de dagelijkse omgang tussen leidinggevenden en leiding ontvangenden is gelegd.

Dat organisaties voor hun succes altijd afhankelijk zijn geweest van de visie en inzet, het verloop van het beroepsleven en vaak zelfs het privéleven van haar topmensen, is geen nieuws. Niet alleen de levensloop van Henri Ford was bepalend voor de Ford-organisatie en die van de gebroeders van Doorne voor Daf, maar ook de levensloop van de kleine pionierondernemer voor zijn zaak. Heeft hij verkeerd gegokt, dan haalt de firma het niet. Het was en is niet alleen een zaak van persoonlijke vaardigheden, maar vooral van inspiratie en van intuïtie bij de keuzen die zij maakten. Wel nieuw is, dat nu organisaties als gevolg van technische en maatschappelijke ontwikkelingen, van specialismen, superspecialismen en voortschrijdende differentiaties steeds complexer zijn geworden, die afhankelijkheid van inspiratie en intuïtie steeds dieper de organisatie indaalt en naar de volgende hiërarchische niveaus zakt.

Organisaties worden op steeds meer niveaus afhankelijk van inspiratie en intuïtie, van gemotiveerdheid, van creativiteit en initiatieven van hun medewerkers.

Deze aspecten kunnen positief worden beïnvloed door de aandacht voor ontwikkeling van vermogens en met het gevoel van medewerkers dat ze daarin worden aangesproken en dat ze bezig zijn met iets wat zinvol is. Zinvol in de betekenis van enerzijds passend in de eigen beroepsontwikkeling en anderzijds maatschappelijk relevant, gewaardeerd. Het werk moet dus een innerlijke en een uiterlijke zin hebben. Je kunt niet met vrucht, met enthousiasme langere tijd werken als één van deze twee aspecten geen aandacht krijgt. Maar ook de organisatorische ruimte om deze vermogens te kunnen gebruiken is belangrijk.

De organisatie heeft dus een rechtstreeks belang bij bewuste aandacht voor het beroepsleven van de individuele medewerker. Onderzoek, verzorging en begeleiding zijn hiervoor noodzakelijk. Dit is vergaren van geestkapitaal, "human capital". Dit is "human resource management": beheer en ontwikkeling van geestkapitaal.

Interessant is dat hoe meer dit kapitaal wordt aangesproken hoe meer het groeit, anders dan bij fysieke middelen: daarop moet worden afgeschreven bij gebruik.

Bij dit besef past niet het orthodoxe functioneringsgesprek dat gericht is op het aanpassen van het functioneren van de medewerker aan de structuren van de organisatie, maar meer het afstemmingsgesprek waarbij onderzocht wordt welke structuren de beste condities leveren voor het optimale gebruik van beschikbare en ontwikkelbare individuele vermogens.

Dit vraagt echter een andere ondernemingscultuur, gedragen zowel door medewerkers en leidinggevendenden, als individueel door de organisatie in haar totaliteit. De medewerkers die wij vroeger selecteerden omdat zij zekerheid en stabiliteit zochten, zijn nu degenen die zich bedreigd voelen en dat is ze niet eens kwalijk te nemen. Zij hebben nooit geleerd met onzekerheden te leven. Ze vonden hun zekerheid in procedures, promoties en gezagsverhoudingen.

Begrijpelijk als de nieuwe organisatiecultuur ongeveer als volgt wordt verwoord: "het grootste gevaar dat wij in organisaties lopen is dat wij het besef niet geaccepteerd krijgen bij mensen, dat zij hun eigen besluiten moeten nemen en aanspreekbaar moeten zijn op de consequenties daarvan" (Dik, PTT). Dit bedreigd voelen door de nieuwe uitdagingen en de nieuwe bedrijfscultuur komt niet alleen voor op de lagere niveaus. Ook op hogere leidinggevende niveaus vraagt het een enorme mentaliteitsontwikkeling om van een situatie waarin wat de baas zei juist was, per definitie juist was, te kunnen gaan leven in en werken met een situatie waarin de medewerkers vanuit eigen bekwaamheden en een wakkerder bewustzijn van wat zij of hij juist vindt, nee kunnen zeggen tegen de baas.

Wie vanuit een cultuur komt waarin initiatieven van beneden zelden worden geapprecieerd, moet een flinke bocht door om althans zo'n initiatief het voordeel van de twijfel te gunnen. Wijnholt, directeur Shell Nederland zei: "Als initiatieven een bedreiging zijn voor de organisatie en voor de chef, kweek je "volgers", geen vernieuwers".

De flexibele, verantwoordelijke, zelfstandige, initiatiefnemende medewerker, die wij nu zeggen nodig te hebben, zal zich slecht thuisvoelen in die oude bedrijfscultuur.

Hoe verhoudt het bedrijf zich tot het verloop van het beroepsleven van de medewerker? Het waren in het verleden niet de slechtste organisaties die hieraan doorlopend aandacht besteedden. Activiteiten als carrièreplanning en

loopbaanontwikkeling behoren nog altijd tot het werkkerrein van vele afdelingen sociale zaken. Soms lijkt het wel een zorg die met uitsluiting van de betrokken medewerker wordt verleend. Maar is het juist dat diens loopbaan tot de uitsluitende zorg van de organisatie behoort?

Of zijn we van mening dat wij "medewerkers in staat (moeten) stellen vanuit inzicht in zichzelf meer verantwoordelijkheid op zich te nemen voor hun eigen toekomst om daar als gelijkwaardige gesprekspartner mede inhoud aan te geven"? (Beijer, PTT Telecom).

Dàn zullen de actieven in beweging komen, zich gemotiveerd voelen. Dan is hun loopbaan hùn onderneming en de organisatie heeft er belang bij die succesvol te maken.

Wat vraagt dat van leidinggevendenden? Dat vraagt dat hij of zij thuis is in het gebied van de werkprocessen en de sociale processen, maar dat hij bovendien de zorg voor de ontwikkeling van zijn afdeling en de mensen daarin tot zijn verantwoordelijkheid rekent.

Dat dat beter kan worden verzorgd als hij daarop door het hogere management ook wordt aangesproken, is duidelijk, anders blijft het alleen maar een dode letter van sociaal beleid.

Het vraagt ook van de manager een stuk dagelijkse praktische menskunde:

- . wat vraag je van iemand van 25, wat van iemand van 55?
 - . wat kun je beter aan een vrouw vragen dan aan een man?
 - . iets van de temperamenten: wat kun je aan een melancholisch mens vragen en wat beter aan een sanguinisch?
- Hoe benut je verschillende karaktereigenschappen?

Maar hij of zij moet ook over een aantal vermogens beschikken, bijvoorbeeld:

- . kunnen waarnemen wat er nog meer in die medewerker zit: wat zie je hem doen in bijzondere situaties, iets wat buiten zijn normale taak valt, bijvoorbeeld organiseren van festiviteiten?
- . in de ontwikkelings-/afstemmings-/functioneringsgesprekken moet hij kunnen luisteren - vaak zijn dat soort van gesprekken toespraken.
- . hij moet zich in de rol van mede-ontdekker kunnen inleven in plaats van de rol van rechter of officier van justitie te spelen.

Maar bovenal vraagt het dat hij of zij ook naar het eigen beroepsleven kijkt.

Je kunt geen goede gesprekspartner zijn voor dit soort zaken als je geen leiding kunt geven aan je eigen beroepsontwikkeling. Misschien wat boud gesteld, maar je kunt geen leider zijn als je geen leiding kunt geven aan je eigen werkleven, sociale leven en ontwikkelingsleven.

Ten slotte nog een paar dingen over wat dat dan is: onderzoek en ontwikkeling van het beroepsleven; welke vragen kunnen daarin worden gesteld?

Vragen zoals:

- . waarom ben ik electrotechniek gaan studeren?
- . wat heb ik tot nu toe allemaal gedaan, welke functies heb ik vervuld?
- . welke neiging heb ik als mens: vakmens zijn, organisatie-mens of teammens zijn?
- . wat is in alles wat ik heb gedaan eigenlijk mijn specifieke bijdrage, waar vragen ze me altijd voor? (gouden draad);
- . wat zijn de dingen die je eigenlijk nog nooit hebt aangesproken in het werk?
- . wat verbindt mij met mijn huidige organisatie?
- . hoe kijk ik naar de volgende 5-10-20 jaar?
- . bij ouderen: wat denk je te moeten afbouwen, overdragen?

Gesprekken over dit soort vragen kunnen deel uitmaken van:

- . functioneringsgesprekken;
- . beoordelingsgesprekken;
- . afstemmingsgesprekken;

maar het kunnen ook afzonderlijke ontwikkelingsgesprekken zijn.

Dat de meeste leidinggevendenden voor dit soort gesprekken nog wat aanvullende vaardigheden nodig hebben is wel de ervaring. Maar nog belangrijker is dat zij of hij de kans heeft gekregen of genomen op deze manier naar het eigen beroepsleven te kijken.

En een andere vorm van het aandacht geven aan het beroepsleven is dit samen met anderen te doen - in groepsverband dus - onder leiding van ervaren begeleiders.

Belangrijk is het besef dat dit soort gesprekken te maken heeft met ontwikkeling van de organisatie en geen maatschappelijk-werkgesprekken zijn, en zeker geen therapeutische gesprekken.

Met deze gesprekken wordt gewerkt aan de ontwikkeling van het geestkapitaal van de organisatie en dat zullen de meeste organisaties in de toekomst hard nodig hebben.