



LEVENSDOELEN EN WERKSITUATIE

Loopbaanonderzoek als instrument voor de ontwikkeling van het beroepsleven.

't Is zo langzamerhand een open deur dat wij als Westerse mensheid in een fase van onze ontwikkeling zitten waarin het individuele steeds manifester wordt: een individualisatie-proces waarin datgene wat ik vind steeds belangrijker wordt dan wat de ander vindt; het eigen oordeel dient zich steeds meer aan, de eigen gedachten, opvattingen en strevingen. En wij komen daarin steeds opvallender de ander, de buitenwereld tegen; of dat nu de buurman is, die gewoon een boom kapt, die je juist zo mooi vindt of de politieagent, die vindt dat hij moet demonstreren en jou daarmee verhindert op de plaats van bestemming te komen. Of dat je in je organisatie collega's of medewerkers tegenkomt die helemaal niet onder de indruk zijn van jouw opvattingen en hun eigen gang willen gaan.

Misschien nog niet zo'n open deur is, dat dit individualisatie-proces een verschijnsel is van een ontwikkelingsproces en niet een modeverschijnsel, een overblijfsel van de 60-er jaren, dat in een "no nonsense"-periode wel weer over zal gaan.

Het is een uitvloeisel van een ontwikkeling van ons als mensheid en die heeft gemeen met de ontwikkeling van de individuele mens dat het een onomkeerbaar proces is. Een proces dat zo oud is als de mensheid en dat eeuwen geleden is begonnen met een situatie dat het individuele zelfbewustzijn slapend was, zoals nu nog bij een kind. De individualiteit zat bij de totaliteit van de stam.

In de Grieks-Romeinse tijd rond het begin van onze jaartelling ontwaakte dat individuele zelfbewustzijn bij een kleine bovenlaag.

En vandaag de dag worden wij geconfronteerd met de **negatieve** en moeilijke gevolgen ervan zoals het omgaan met inspraak en democratisering in organisaties - het vertegenwoordigend overleg - tot aan politiek terrorisme op het niveau van staten en internationaal. Want die mens die wakker wordt voor wat die eigenlijk wil, wordt natuurlijk geen ander mens als hij de poorten van de organisatie binnenkomt. Waar dat wel 't geval is, moet vroeg of laat de therapeut optreden.

Wat in het politiek-maatschappelijke gebeurt, gebeurt natuurlijk net zo goed in organisaties.
Als ik goed waarneem, kom ik in organisaties steeds meer

mensen tegen die naast hun wens, hun behoefte, om via de organisatie condities te scheppen om hun privé-behoeften te bevredigen, meer van hun werk verwachten. En het zijn meestal niet de minst produktieve medewerkers. Dat zijn mensen, die van de organisatie of eigenlijk van hun werk, van hun werksituatie, 3 dingen verwachten, en daar zitten de **positieve** kanten van de emancipatie:

1. Dat ze er produktief kunnen zijn, dat ze in hun **vermogens** worden aangesproken in het werk en dat dat beleefbare relevantie heeft, zin heeft.
2. Ten tweede dat dat gebeurt in een omgeving waarin ze met enig plezier met anderen kunnen werken - je zou dat een **sociale** behoefte kunnen noemen (thuis voelen).
3. En ten derde - en voor deze uiteenzetting eigenlijk het belangrijkste - dat ze van hun werk wijzer worden - ja, misschien ook financieel, maar dat bedoel ik hier niet - dat ze zich in en door hun werk kunnen **ontwikkelen**: dat zichtbaar wordt dat dat werk past in een ontwikkeling die je de beroepslevenontwikkeling zou kunnen noemen.

Als we in de historie van beroemde bedrijven kijken - Ford, Philips, DAF - dan is het duidelijk zichtbaar hoe afhankelijk die organisaties waren van de vermogens, van de inspiratie en intuïtie van hun pioniers. Vaak was zelfs het privé-leven van de pionier belangrijk voor de zaak.

Maar de voortgaande differentiatie en specialisatie brengt een toenemende complexiteit met zich mee, die maakt dat wij in organisaties steeds afhankelijker worden van de vermogens van mensen dieper in de organisatie. Op steeds meer niveaus worden wij afhankelijk van kundigheden en inzet, van inspiratie en intuïtie, van creativiteit en initiatieven van medewerkers.

Dat er vaak verbluffende creativiteit zit, zie je b.v. bij computerfreaks, die computersystemen kraken of bij het misbruik maken van declaratieprocedures en sociale en fiscale wetten.

Maar er zijn gelukkig ook voorbeelden waar organisaties wel gelukkig mee zijn.

Dit zijn de dingen die ik dan zie als positieve mogelijkheden, kansen, die ook behoren tot dat individualisatieproces, waardoor - als die worden aangesproken - organisaties kunnen mikken op:

- . grotere zelfstandigheid op meer niveaus;
- . meer verantwoordelijkheid dragen;
- . meer creativiteit van zelfstandig denkende en handelende mensen bij het oplossen van problemen;
- . mensen die initiatieven nemen.

Ja, en vinden de jonge, goed opgeleide mensen die ruimte niet binnen de organisatie, dan stappen ze eruit en gaan zelf ondernemen: jammer voor de organisatie.

Maar dat is natuurlijk allemaal niet zo simpel te hanteren: dat is een wezenlijke cultuurverandering voor veel organisaties.

Voor ons allemaal is dat erg zichtbaar bij wat we vroeger gezellig Tante Pos noemden: wat een gigantische mentaliteitssprong is daar aan de gang!

Daar waar organisaties in mentaliteit, in procedures en opvattingen nog ingericht zijn op de mens die wacht tot hem wat wordt gevraagd of gezegd, zullen al die ontwikkelingen niet zo direct als positief worden ervaren. Vroeger werd namelijk juist dat soort mensen aangetrokken, voor hen zijn de nieuwe eisen bedreigend, daarop zijn ze destijds niet geselecteerd. Ze worden dus overvraagd. En dan horen ze 'Dik van de PTT roepen: "het grootste gevaar dat wij in onze organisaties lopen is, dat wij het besef niet geaccepteerd krijgen bij de mensen, dat zij hun eigen besluiten moeten nemen en aanspreekbaar moeten zijn op de consequenties daarvan" en dan bedoelt hij vast niet de privé-sfeer.

Voor dat soort organisaties en hun mensen zal het dus nog een heel omstellingsproces vragen voordat zulke opvattingen operationeel zijn.

Voor mij zit hier niet een tegenstelling in maar veel meer een parallel belang dat organisaties en medewerkers hebben bij de ontwikkeling van het beroepsleven van die medewerkers. En dan niet in de orthodoxe zin van carrière-planning voor zover dat een beheersinstrument van kwantitatieve capaciteit was - maar in de zin van ontwikkeling van geestkapiitaal, "human resource development", waarvoor t.o.v. de medewerker niet de organisatie verantwoordelijk is, zoals dat vroeger door de betere organisaties werd beleefd, maar meer en meer de medewerker zelf die verantwoordelijk is en zich verantwoordelijk voelt.

Of zoals Beyer - één van de Telecom directeuren - het formuleert: "dat wij medewerkers in staat moeten stellen vanuit inzicht in zich zelf meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen toekomst om daar als gelijkwaardige gesprekspartners mede inhoud aan te geven".

Ik denk dat dan de actieve medewerkers in beweging komen vanuit de instelling, dat hun loopbaan hun onderneming is. Ook de organisatie heeft er belang bij dat dat een succesvolle onderneming wordt.

Hoe kan daaraan worden gewerkt? Daarover zou ik een paar dingen willen zeggen, een paar handvatten aanwijzen.

Daarvoor kun je zoeken naar een langsverband in het beroepsleven, kijkend naar de verschillende beroepen, functies, werkkringen; is daarin iets gemeenschappelijks te ontdekken? Is er iets te vinden, dat ik blijkbaar steeds heb toegevoegd; toegevoegd aan de werksituatie waarin ik bezig ben

geweest? Zo kun je b.v. merken, dat het steeds initiërende bijdragen waren: een nieuwe afdeling opzetten, een nieuw systeem invoeren, een bijkantoor openen. En daarbij kan dan blijken, dat - als dat een paar jaar loopt - de lol eraf is.

Of iemand, met wie ik een serie gesprekken voer om naar zijn loopbaan te kijken, komt erachter dat hij eigenlijk steeds zijn hoofd stoot als hij doet wat zijn omgeving van hem verwacht: jij moet de leiding nemen, jij bent econoom, academicus, jij móét dus manager zijn. Terwijl elke keer als hij ondersteunend, zeg stafachtig, of als 2e man, bezig is het een succes is. 't Was een hele bevrijding voor hem om dat in de gaten te krijgen. 't Maakte een beslissing over een nieuwe functie voor hem gemakkelijker.

Het gaat bij dit instrument om: het sturen in je eigen beroepsleven.

Het heeft, als je 65 bent en opstapt, natuurlijk ook best zin om dan terug te kijken en in de gaten te krijgen wat je eigenlijk hebt uitgevoerd. En interessant daarbij is om eens te zoeken naar je eerste werkherinnering of je eerste vakantiewerk; vaak vind je daarin al aanknopingspunten voor je latere werklevens.

Maar voor de meesten van ons is de waarde van loopbaanonderzoek toch dat je ermee kunt sturen.

Waar kun je nog meer naar kijken? Ik geef maar een paar voorbeelden.

Eén van de ingangen is te zoeken naar de invloed die:

- . de organisatie en eventueel
- . het produkt van je organisatie op je heeft gehad in je vorming (pessimistisch: misvorming).

Als ze tegen je zeggen: "typische olieman", wat zien ze dan? Je herkent mensen die lang bij zo'n zaak hebben gediend: keurig in 't pak, goed gemanierd, geolied, overal thuis. Daar was het personeelsbeleid destijds ook op gericht. Of: typische ambtenaar; en dan niet denigrerend bedoeld - wat je ook wel hoort - maar typerend: dienstbaar aan een groter belang, het mogelijke zoekend. Of de typische beroepsofficier of de typische accountant, die altijd haarfijn de fout ergens in vindt.

Een andere ingang is: kijken waarmee je je in je werk eigenlijk precies verbindt.

Je hebt mensen die in hun werklevens voornamelijk een bepaald **soort organisatie** zoeken: wat ze daar doen is niet zo belangrijk, als het maar de sfeer van een commerciële of ambtelijke of internationale organisatie is.

Maar ook mensen die dominant **hun vak** volgen in hun loopbaan; bij welke organisatie is niet belangrijk: ze willen manager zijn (drop of kousen), ze willen arts zijn, accountant, alléén of in dienstverband, het gaat om het vak.

Of zoals ik laatst iemand in een cursus had, die verbond zich aan een **groep mensen**, die deel uitmaakte van een groot produktiebedrijf. Het was hem niet commercieel genoeg en hij stapte er met z'n hele club uit.
Dus waarmee verbind je je in je werk? Vak, mensen, organisatie?

En een belangrijke volgende vraag is: wat zoek je er eigenlijk in? Waarop beoordeel je je werkkring? Ja natuurlijk of het goed betaalt en soms is het belangrijker dat daaruit blijkt dat het wordt gewaardeerd - dat kom ik bij herintredende vrouwen wel tegen - dan wat je met je salaris kunt kopen.

Maar er zijn misschien andere "opbrengsten" die je in je werk zoekt.

Ik noemde al of je er wijzer van wordt: wat heb ik geleerd/ontwikkeld?

Wat voor soort werk blijf ik steeds op te zoeken:

- . ideeënsfeer - ontwerpen - nieuwe markten;
- . mensensfeer: personeelszaken - human resource development - opleidingen;
- . produktiesfeer.

Kijk naar: gebeurtenissen, ontmoetingen (succesvolle, maar ook frustrerende).

Enfin, ik wilde 't bij deze voorbeelden maar laten v.w.b. het zoeken in de werkkringen die we hebben vervuld.

Dat geeft dus een macht aan aanknopingspunten.

Maar als dat het enige sturingsinstrument voor de loopbaan zou zijn, kan een computer het overnemen - dan laten wij ons alleen door 't verleden sturen.

Voor de keuzen die eventueel in de toekomst moeten worden gemaakt, is minstens zo belangrijk de vraag: hoe beoordeel ik dit alles? Wat vind ik ervan?

Want het verleden is weliswaar een belangrijk gegeven, maar wat ik in de toekomst wil, beïnvloedt die keuze ook: wil ik dingen zo houden, wil ik iets anders aanspreken in mij zelf, dat tot dusver nog niet is ontwikkeld?

Welke tendensen in het organisatieleven maken mij enthousiast/bezorgd en waar ik denk wat mee te moeten? Klantgerichtheid; kwaliteit?

Of voor de wat ouderen of voor degenen, die met ouderen - Vutters of te pensioneren mensen - werken, de vraag: wat moet ik afstoten/overdragen? Wat heeft z'n tijd gehad?

Velen van ons komen met een soort "erfenis" hun werkleven in. De één omdat z'n vader vond dat hij ook bankman moest worden, de ander omdat hij vroeger altijd het ideaal had om in Afrika te werken.

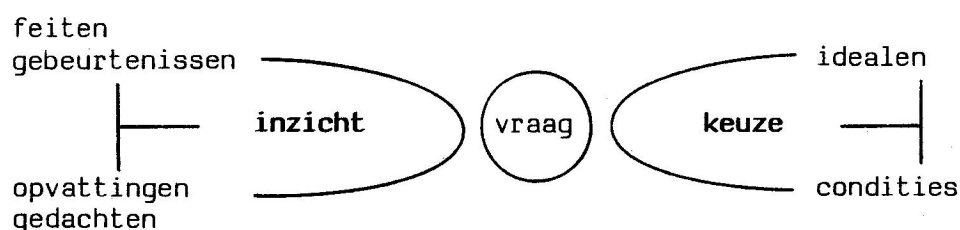
Maar in de loop van ons werkleven kan duidelijk worden, dat

dat eigenlijk van buiten komende impulsen waren waar je aan vast kwam te zitten.

Dan ga je voor jezelf beginnen, stoot de vorige "huid" af.

"opzetten" van het "nieuwe" $\longleftrightarrow$ "afzomen" van het "oude"

Wat we al zoekend voor bewegingen maken is als volgt in beeld te brengen:*)



Pas als je het beeld van de toekomst hebt gemaakt, kun je keuzen maken; veranderen of nu pas ècht weten waarom je doet wat je doet: waarom je eigenlijk gemeentesecretaris bent; waarom je die zaak hebt afgestoten en voor jezelf bent begonnen.

Of, als je wilt veranderen, maar denkt dat niet te kunnen: wat je gaat doen om met dat gegeven aan de gang te gaan. Dan geven we met bewustzijn sturing aan ons werklevens.

*) Zie Dr. A.H. Bos, Oordeelsvorming in groepen.