

PROBLEMEN BIJ DE INVOERING VAN WERKOVERLEG

Werkoverleg is "in"! En niet ten onrechte. Naast alle voordelen, die werkoverleg overduidelijk heeft wanneer het op gezonde wijze ingevoerd en gehanteerd wordt, moeten wij echter de ogen niet sluiten voor een aantal ziekteverschijnselen die zich kunnen voordoen.

Met ziekteverschijnselen bedoelen wij een aantal problemen, veelal van psychologische aard, welke tot moeilijkheden kunnen leiden of zelfs tot negatieve gevolgen voor de organisatie waar men werkoverleg wenst in te voeren. De oorzaak van deze ziekteverschijnselen ligt meestal in het éézijdig hanteren van bepaalde beginselen, welke voor een gezonde in- en doorvoering van werkoverleg noodzakelijk zijn.

Wij willen proberen een aantal van deze beginselen te bespreken en hun eenzijdige hantering - met de daaruit voortvloeiende gevolgen - zichtbaar te maken.

Informatie

Een van de belangrijkste elementen van het werkoverleg is dat er informatie verstrekt wordt. "Mensen willen weten" wordt er steeds gezegd. Dat is waar en niet waar. De vraag is: wat wil men weten en waarom wil men weten? Enerzijds heeft de mens informatie nodig om te kunnen functioneren; anderzijds schept informatie tegelijkertijd verantwoordelijkheid.

Wanneer mensen te weinig informatie krijgen over datgene, wat zij moeten weten om goed te kunnen functioneren, zich aanvaard te voelen in de groep, zich enigermate zeker te voelen met betrekking tot hun toekomst, enz. dan ontstaan gevoelens van onzekerheid. Het is voor de buitenstaander heel moeilijk om te weten wat voor een bepaalde persoon "belangrijke" informatie is. De enige manier om daar achter te komen is het de betrokkene te vragen.

Ieder mens heeft zo zijn eigen informatie-behoefte, welke lang niet altijd voor de ander "redelijk" behoeven te zijn. De soort en hoeveelheid informatie die een mens nodig heeft om zich zeker te voelen is dus een strikt individuele zaak. Daar moet men begrip voor kunnen opbrengen. Is dat begrip in het werkoverleg niet aanwezig dan ontstaan direct moeilijkheden. Er wordt dan gauw gesproken over autoritair gedrag. Het niet krijgen van informatie, zeker wanneer men het gevoel heeft dat het opzettelijk wordt achtergehouden, schept gevoelens van afhankelijkheid, hetgeen door steeds minder mensen geaccepteerd wordt. (Denk aan het begin van de olie-crisis in 1973.)

Wanneer mensen te veel informatie krijgen, of informatie die niet overeenstemt met hun informatie-behoefte maar daar bijvoorbeeld ver bovenuit gaat, ontstaan twee andere problemen. Het ene is het selectieprobleem; het tweede is het probleem van de verantwoordelijkheid.

Het selectieprobleem treedt op bij een teveel aan informatie. Ieder van ons heeft dagelijks met dit probleem te kampen. Het is een cultuurprobleem van het Westen.

Wij worden - o.a. via de massamedia - overstroomd met een enorme verscheidenheid aan informatie, zonder dat wij de daarbij behorende selectie-criteria krijgen. Het wordt aan onszelf overgelaten om te bepalen wat voor ons wel of niet belangrijk is. Veel mensen zijn zo bang iets wat mogelijk belangrijk zou kunnen zijn te missen, dat zij proberen alle aangeboden informatie te absorberen hetgeen meestal niet of slechts ten dele gelukt.

Een van de belangrijkste persoonlijke ontwikkelings-opgaven voor de moderne mens is te leren voor zichzelf te bepalen, welke informatie hij wel en welke hij niet wenst te hebben; waarover wil ik of moet ik in ieder geval geïnformeerd zijn; welke informatie kan ik absoluut missen?

Sommige mensen proberen dit probleem op te lossen door te leren snel-lezen. Het is dan echter de vraag of men in staat

is al het gelezene ook werkelijk te verwerken en of men niet met een grote dosis halfverwerkte indrukken blijft zitten. Een andere oplossing is het afstand doen van de behoefte om alles te weten. Dit vraagt behalve zelfdiscipline ook het kunnen aanvaarden van een situatie, waarin men informatie bij anderen moet halen of op het oordeel van anderen moet afgaan. Met betrekking tot het laatste is het belangrijk logisch en geconcentreerd te leren denken, opdat men daar waar men op het oordeel van anderen moet afgaan, in staat is met de ander "mee te denken". Dat kan ons dan weer enige zekerheid geven.

Behalve het selectieprobleem is er het probleem dat informatie en daardoor "weten" ons de verantwoordelijkheid oplegt om op basis van dat weten te reageren, d.w.z. iets te doen. Iets doen houdt echter het risico in dat er moeilijkheden ontstaan.

Niet iedereen wil dat. Wij kunnen - bij een nauwkeurig waarnemen van onze eigen gevoelens - merken, dat er momenten in ons leven zijn waarin wij met informatie geconfronteerd worden, die ons eigenlijk tot bepaalde handelingen zou moeten aanzetten. Tegelijkertijd beleven wij een duidelijke innerlijke weerstand waardoor wij als het ware 'afhaken'.

Wij brengen hierdoor in onszelf een soort scheiding teweeg tussen ons weten en onze gevoelens dienaangaande enerzijds en ons handelen anderzijds. Denk bijv. aan het zien van een TV-programma of film, waarin dingen gebeuren, die - zouden zij in werkelijkheid voor onze ogen plaatsvinden - ons tot actie zouden hebben gevoerd. We kunnen echter niet handelen, want het is maar een film of TV-programma. Wij worden dus gedwongen tot passiviteit. Dit 'uitschakelen' kan tot een gewoonte worden. Deze gewoonte uit zich in het "niet willen weten", "niet moeilijk willen doen".

Wij kennen de gevallen waarin mensen op straat dingen zien gebeuren die niet door de beugel kunnen, maar waarbij men zich van actie onthoudt omdat men òf bang is risico's te

lopen òf niet in staat is om te reageren doordat de wil op dat moment verlamd is.

Samenvattend kunnen wij ten aanzien van de informatie-verstreking zeggen dat wij te maken hebben met het probleem van de selectie van informatie: kwantitatief (te veel of te weinig) en kwalitatief (welke soort wel en welke soort niet) en met het probleem van de verantwoordelijkheid: welke informatie wil ik wel of niet hebben en wat doe ik met de informatie?

In de groep waarin het werkoverleg plaatsvindt kan en moeten daarover afspraken maken.

Groepsvorming

Een ander element van de invoering van werkoverleg is vaak de hoop, dat daardoor een betere samenwerking tot stand komt en een groter saamhorigheidsgevoel binnen afdelingen of binnen de organisatie zal ontstaan.

Dit alles is juist, maar ook hier kan men met problemen geconfronteerd worden.

Werkelijke teamgeest of groepsgeest vereist een sterke interesse van de groepsleden in elkaar.

In het verleden, laten we zeggen in het voor-industriële tijdperk, werden mensen door hun geboorte in bepaalde groepen geplaatst. Men behoorde tot een bepaalde familie, tot een bepaalde dorpsgemeenschap, enz. In de groep waarin men geboren werd, heersten bepaalde gedragsnormen; men leerde hoe men zich had te gedragen. Aangezien het wel en wee van de groep vaak afhing van de mate waarin groepsleden in staat waren zich aan de spelregels van de groep te houden, waren de straffen op afwijkend gedrag vrij zwaar. De normen bepaalden wat sociaal toegestaan gedrag was en anti-sociaal gedrag werd afgestraft.

Het industriële tijdperk bracht hierin een geweldige verandering. De gesloten dorpsgemeenschappen werden opengebroken;

mensen trokken weg naar de steden; de grote stad kwam binnen in het dorp via de moderne communicatie- en transportmiddelen. Het gevolg was een verwatering van de normen en het langzamerhand verdwijnen van het controlemechanisme op die normen.

Vroeger was ieder groepslid de controleur van de ander. Men werd direct door zijn mede-groepsleden op zijn nummer gezet, wanneer men zich niet aan de spelregels hield. Dit kan alleen wanneer mensen elkaar vrij goed kennen; dan blijft het "sociale controle"-mechanisme ook menselijk omdat men voldoende van elkaar weet om te kunnen beoordelen waarom iemand zich niet aan de spelregels hield. De sociale controle was vaak erg hard (denk aan het mest-kar-rijden in Staphorst) maar aan de andere kant ook erg menselijk in de zin van 'persoonlijk' (denk aan de burenplicht).

In de grote, anonieme maatschappij van tegenwoordig kent men elkaar niet meer.

Dat schept enerzijds de mogelijkheid voor mensen zich los te maken van oude normen; anderzijds geeft het de verantwoordelijkheid zich bewust te worden van de waarden en normen waarnaar men zelf wenst te leven.

Toch is het element van de sociale controle onmisbaar en daarom wordt het tegenwoordig uitgeoefend door het politie-apparaat. De overheid neemt nu op zich datgene te doen, wat vroeger door de mensen uit de groep zelf werd gedaan. Het probleem is echter dat de overheid als anoniem beleefd wordt; men kent de overheid niet en de overheid kent het individu niet. De agent waarmee iemand te maken krijgt is een vreemde voor hem en deze kan niet beoordelen waarom het individu vanuit de persoonlijke situatie nu juist zus of zo gehandeld heeft. Hier raken wij aan een problematiek van ons moderne strafrecht en het burgerlijk recht, waar wij nu niet verder op willen ingaan.

Voor het werkoverleg betekent deze uitwijding alleen maar het zichtbaar maken van een cultuurprobleem dat in het werkoverleg

doorwerkt, namelijk dat de mens zichzelf in een individualisatie- en vervreemdingsproces heeft gebracht, waarvan hij iets moet leren.

Kunnen wij nu in het werkoverleg dit leerproces ondersteunen en tegelijk proberen de daaruit voortvloeiende problemen te onderkennen en te hanteren?

De groep geeft zekerheid, aanvaarding, geborgenheid, erkenning en een zekere status, maar tegelijkertijd de confrontatie met de ander, het zich moeten uitzetten met meningsverschillen, met andere karakters, met doelstellingen van andere personen die tegen de eigen doelen kunnen ingaan, enz.

Het groepsverband heeft voordelen doordat het een uiterlijke zekerheid geeft; anderzijds beperkt het de vrijheid van het individu dat zich moet aanpassen. Wanneer men alléén is hoeft men geen rekening te houden met de wensen van anderen, men kan min of meer doen wat men wil. Aan de andere kant beleeft men dan ook de eenzaamheid; men leeft vaak in illusies omdat men geen terugkoppeling krijgt op het eigen gedrag en men ontnemt zichzelf daarmee een ontwikkelingsmogelijkheid.

De volgende problemen kunnen optreden met betrekking tot het groepsgebeuren in het werkoverleg. Het eerste probleem is dat het individu zijn individualisme niet wil prijsgeven en niet bereid is in wisselwerking te treden met andere groepsleden. Dit verschijnsel treft men aan in de eerste fasen van ieder groepsproces, van ieder beginnend werkoverleg. Door systematisch evalueren kan men dit verschijnsel bewust maken en bespreken.

Een ander probleem is dat de groep zulke starre en dwingende normen voor het gedrag van de groepsleden ontwikkelt, dat deze verstarrend werken op het individu. Wij krijgen dan te maken met het verschijnsel van de groepsdwang, waarbij datgene wat het individu wil, niet meer aan bod komt en het individu absoluut ondergeschikt wordt aan de collectiviteit van de groep.

Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer de groep schuldgevoelens gaat oproepen bij het individu dat eigen doelen naar voren brengt. Een veel gehoorde opmerking in zo'n verband is dan: "wanneer je niet meedoet, bederf je het voor de hele groep!". De groep dwingt dan bij de individuele leden solidariteit af.

De gevolgen hiervan zijn, dat de creativiteit van het individu daaronder begint te lijden; dat men zich op den duur in zijn persoonlijke ontwikkeling bedreigd gaat voelen. Vroeg of laat leidt dit tot apathie in de groep of tot het uitbreken uit de groep van individuen. Veel groepsconflicten vinden hun oorzaak in één van bovenstaande problemen. (zie ook syllabus: "Werkoverleg" onder C.)

Wanneer wel groepsvorming tot stand komt kan de groep de neiging krijgen zich in te kapselen en zich af te zetten tegen andere groepen in de organisatie. Het kan zelfs gebeuren dat groepen een machtspositie in de organisatie gaan innemen.

Hierdoor gaat er dan een negatieve werking uit van deze groep.

Waar het in het werkoverleg om gaat is dat men leert onderkennen dat zowel het individuele- als het groepsaspect tot zijn recht moet kunnen komen. Daarvoor moet iedereen in de groep zich in de eerste plaats ervan bewust zijn dat deze aspecten een rol spelen in het gehele groepsgebeuren. Daarna moet men in onderling overleg deze twee kanten van de samenwerking bezien en met elkaar uitmaken waar men het individu ruimte kan geven voor het individuele 'zijn', het zichzelf zijn, en waar het voor individu en groep noodzakelijk is dat men zich aan bepaalde groepsnormen en spelregels houdt. In dat tweede gebied zijn afwijkingen op zuiver individuele normen desastreus voor de groep. De groep zou van de individuen het recht moeten krijgen en het tot haar taak moeten rekenen, diegenen die afwijken van gemeenschappelijke normen en regels tot de orde te roepen.

Waar de grenzen liggen van de individuele vrijheid kan alleen in onderling overleg vastgelegd worden. Deze normen moeten dan regelmatig op hun doelmatigheid voor de groep enerzijds en op het rechts- en vrijheidsgevoel van het individu anderzijds getoetst worden in gesprekken daarover.

Samenwerken

Tenslotte is werkoverleg ook een vorm van samenwerken die vooraf gaat aan de samenwerking bij uitvoerende taken.

Samenwerken vereist vertrouwen in elkaar. Maar vertrouwen is een gedifferentieerd begrip. Men vraagt zich daarbij een aantal dingen af met betrekking tot de ander. Een aspect daarvan is of men er vertrouwen in heeft dat de ander bereid en in staat zal zijn méé te denken, enig begrip te tonen voor ideeën en gedachten waarmee hij het misschien niet eens is. Een tweede aspect is, of men er vertrouwen in heeft dat de ander bereid en in staat is zich over eventuele subjectieve sympathie- of antipathie-gevoelens heen te zetten om zo-doende de ander objectief te kunnen waarnemen.

Een mens objectief waarnemen betekent hem waarnemen in zijn sterke en zijn zwakke kanten, zonder daarbij een waardeoordeel te vellen dat tot sympathie- of antipathie-gevoelens leidt. Mensen voelen ontzettend snel van elkaar of die objectiviteit aanwezig is of niet en reageren dienovereenkomstig.

Tenslotte vraagt men zich af of de echte wil tot samenwerken bij ieder aanwezig is of niet.

Factoren, die dit vertrouwen belemmeren of onmogelijk maken zijn:

1. het historisch wantrouwen tussen de onderlaag en de bovenlaag, of zoals men in het Engels wel zegt: tussen 'underdog' en 'upperdog';
2. het feit dat onze technologische cultuur met zijn materialistische tendensen en de geschilderde problemen van zijn

ongelimiteerde informatie ons tot 'egoïsten' maakt, die niets meer voor niets doen en die niet bereid zijn zich voor een ander 'op te offeren'.

Vaak is dit niet alleen een niet willen, maar ook een niet kunnen. Het verschil is dat de mens in het laatste geval innerlijk lijdt aan het feit dat hij niet kan, egoïst is, zonder bij machte te zijn daar direct iets aan te doen;

3. het gegeven dat onze huidige cultuur ons lui maakt. Voor alle lichamelijke arbeid hebben wij langzamerhand een machine uitgevonden, waardoor wij - niet alleen uiterlijk, maar ook innerlijk - niet meer actief zijn.

Film en TV toveren ons de mooiste beelden voor, maar wij verleren daardoor innerlijk creatief te zijn. De beeldverhalen en de hoorspelen, inclusief de voorgelezen nieuwsberichten, maken dat wij niet meer zelf behoeven te lezen. Over wat er om ons heen gebeurt kunnen wij, als we dat willen, volstaan met het overnemen van de oordelen van de 'opinie-makers'. Ook op school worden veel kinderen nog opgevoed met het systeem: de leraar weet het; je hebt maar te leren wat er in het boekje staat, want dat is juist.

Het ontwikkelen van een zelfstandig oordeelsvermogen gebeurt helaas veel te weinig.

Dit betekent, dat wij in het werkoverleg deze cultuur-luiheid van de mens moeten overwinnen. Dit betekent ook, dat werkoverleg slechts tot stand komt wanneer de mensen die van deze luiheid het minst te lijden hebben, het initiatief nemen om als gangmaker op te treden en dit blijven doen. Of wanneer men zich in iedere groep bewust wordt van dit probleem, het openlijk bespreekt en tracht het te overwinnen. Een voorbeeld hiervan is de afspraak op gezette tijden bijeen te komen. Ook als er dan niets te bespreken is: men heeft dan namelijk toch de moeite genomen bij elkaar te komen en het zich houden aan een vast ritme is op zichzelf reeds een methode om genoemde luiheid te leren overwinnen.

Ook aan het probleem van het egoïsme kan alleen in de groep gewerkt worden door het als een gegeven te aanvaarden, het bespreekbaar te maken en elkaar te helpen het de baas te worden. Zou alleen dat een resultaat van het werkoverleg zijn dan zou al in vele gevallen de organisatie er positieve gevolgen van kunnen verwachten. Het historisch wantrouwen vraagt tijd, geduld en oprechtheid in het werkoverleg. Dit ontwikkelt men niet van vandaag op morgen. Er is moed voor nodig om vol te houden en het werkoverleg te blijven evalueren.

Conclusies

Wat wij in onze moderne organisaties nodig hebben zijn medewerkers, die: - mede-verantwoordelijkheid willen

- dragen;
- bereid zijn met elkaar om te gaan op voet van gelijkheid en bereid elkaar te helpen bij de eigen ontwikkeling;
- vanuit het bewustzijn van de onderlinge afhankelijkheid willen en kunnen samenwerken.

Teruggrijpend op wat eerder gezegd werd kunnen wij concluderen dat informatie moet leiden tot deze mede-verantwoordelijkheid. Anders wordt het bezit van informatie machtsmiddel, dat tot hoogmoed en autocratisch leiderschap kan leiden: 'kennis is macht'; 'wij weten het en de ander niet'; 'wij zijn dragers van de idee'.

De groep kan door een juiste samenwerkingsrelatie tot een hecht en vruchtbaar werkend team worden.

In het negatieve geval zagen wij dat òf geen groepsvorming tot stand komt, òf een te hechte groepsvorming plaatsvindt met consequenties zowel voor het individu in de groep, voor de groep zelf en voor de organisatie.

Het gaat er om of wij zo met elkaar kunnen omgaan in de groep,

dat we ruimte laten voor het individu en aanvaarden dat bepaalde dingen niet gebeuren om de eenvoudige reden dat we het als groepsleden niet gezamenlijk kunnen opbrengen. Samenwerking op basis van het bewust doorzien en aanvaarden van wederzijdse afhankelijkheid is in iedere organisatie noodzakelijk.

In het werkoverleg gaat het erom drie eigenschappen tegelijkertijd te ontwikkelen:

- de moraliteit met betrekking tot de mede-verantwoordelijkheid;
- de sociale instelling met betrekking tot het mee-'dragen' van de medewerker en diens ontwikkeling;
- de vrijwillige aanvaarding van onderlinge afhankelijkheid met inachtneming van ieders persoonlijke ontwikkeling.

Deze drie aspecten horen bij elkaar en in iedere werkoverleg-situatie moet men ze steeds gezamenlijk betrekken.

Bij iedere informatieverstrekking moet men zich de vraag stellen van de mede-verantwoordelijkheid en van de selectie.

Bij ieder groepsgebeuren moet men zich realiseren dat men met een proces te maken heeft, waarin aspecten als gelijkheid, aanvaarding en wederzijdse hulp bij de persoonlijke ontwikkeling een belangrijke rol spelen.

Bij iedere vorm van samenwerking gaat het om de inter-afhankelijkheden, de afstemming van persoonlijke doeleinden en doeleinden van de organisatie met inachtneming van de belangen van beide.

De drie aspecten brengen wij met elkaar in verbinding door ons iedere keer weer af te vragen:

- wat betekent deze informatie voor de mede-verantwoordelijkheid, de gelijkheidsbeginselen en de afstemming op de doeleinden?
- wat betekent ons groepsproces voor de wijze waarop wij met de informatie omgaan en voor onze samenwerking?

- wat betekent onze manier van samenwerken voor het groepsgebeuren en voor de informatieverwerking?

Iedere vraag kan steeds vanuit alle drie gezichtspunten bekeken worden; het lijkt gecompliceerd, maar wanneer wij er een gewoonte van maken went het snel.

Op deze manier kan werkoverleg een wezenlijk instrument worden voor de ontwikkeling van het geestkapitaal van de organisatie.

Wij moeten echter de (kinder-)ziekteverschijnselen leren onderkennen waar ze optreden en weten hoe ze te hanteren en genezen.