

De mens voor het werk of

De organisatie als werkgemeenschap

2

Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders
Jaargang 9, juni 2004, nummer 6



Teun van Aken en Wouter Reynaert bekleden beiden het lectoraat Career Development aan de Fontys Hogeschool Personeel en Arbeid in Eindhoven



Denkkracht, verbredingskracht en maatschappelijk engagement. Daarin schuilt de kracht van de P&A-professional. De eerste twee begrippen vormen de ruggengraat van het artikel “Loopbaanmythes doorbreken” in het aprilnummer van Loopbaan. Maar Teun van Aken en Wouter Reynaert zetten hun zoektocht naar een nieuw vocabulaire voort. In dit nummer benadrukken zij het belang van maatschappelijk engagement voor de loopbaanprofessional.

Arbeid was ooit een vloek van God, zo zegt de overlevering. De mens wil die vloek omvormen tot genot, tot een bijdrage aan zijn (zelf)ontplooiing. Dit idee werd ongeveer zeventig jaar geleden manifest met de komst van de zogenoemde “human relations beweging”. Deze beweging was een reactie op de uitbuiting van mensen die in het industriële tijdperk is ontstaan met hulp van het zogenoemde “scientific management”. De mens was letterlijk een verlengstuk geworden van de organisatie en de machine, zoals zo treffend is geïmpersoniseerd in de film *Modern Times* (1936) van Charlie Chaplin.

Of we er decennia later veel op zijn voortuitgegaan, betwijfelen wij ernstig. Nog steeds willen wetten ons beschermen tegen de kwalijke invloeden van werk en

werkomgeving (zoals de Arbo-wet) of de ongewenste gevolgen daarvan (zoals de vele wetten voor arbeidsongeschiktheid) verzachten. Wetten ter bevordering van de kwaliteit van werk of wetten waarin ontplooiing in en door arbeid wordt geregeld, zijn er niet. En dat vast niet omdat organisaties dit zelf wel doen.

Wie tegenwoordig tevreden zegt te zijn met zijn werk, begint tot de minderheid te behoren. Tweederde van de werknemers boven de vijftig jaar zegt liever vandaag dan morgen met werken te willen

TWEEDERDE VAN DE WERKNEMERS BOVEN DE VIJFTIG JAAR WIL LIEVER VANDAAG DAN MORGEN MET WERKEN STOPPEN

stoppen, aldus een recent NIPO-onderzoek. Hoe is het zo ver gekomen?

Nuttigheid

Sinds Karl Marx dit onderscheid maakte, gaat het nog steeds om drie essentiële productiefactoren: grondstoffen, kapitaal en arbeid. Anders gezegd: spullen, geld en mensen. Het is niet wenselijk om termen te gebruiken als “menselijk kapitaal” of “human resources”. Met deze termen wordt arbeid, en daarmee de mens, gerekend tot de factor geld of de factor spullen. Een principieel verkeerd effect hiervan is dat nuttigheid belangrijker wordt dan waardigheid. Het werk van mensen, hun competenties en ambities worden dan een economisch goed. Als we alles in de terminologie van de financieel economen willen uitdrukken,

het werk voor de mens?

3

De moderne organisatie als intensieve menshouderij.

gaat het de verkeerde kant op. Vooral P&O-professionals (in de breedste zin van het woord) mogen dit niet doen. Wij moeten toch de vertegenwoordigers van de factor arbeid zijn, zoals de economen de vertegenwoordigers zijn van de factor kapitaal en de ingenieurs van de factor grondstoffen?

Het Rijnlandse denken

In essentie gaat het hier over de oriëntatie op de relatie tussen mens (individu) en werk (organisatie). De laatste twintig jaar is het Anglo-Amerikaanse business-denken sterk gaan overheersen. Het is denken in termen van efficiëntie, aandeelhouderswaarde, beheersing, regelgeving en “meten is weten”. Centraal hierin staan maximaal rendement, minimale staatsbemoeienis en de wetten van de markt. Daartegenover staat het Rijnlandse denken, een term die geïntroduceerd is door Michel Albert (1991). Het Rijnlandse denken is gemeenschapsdenken waarin arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties een centrale plaats innemen. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de kracht van het collectief en

voor de samenwerking tussen concurrenten volgens de wetten van de gemeenschap.

Deze beide denkrichtingen grijpen terug op de tegenstelling tussen “Gemeinschaft” (gemeenschap) en “Gesellschaft” (maatschappij) van Tönnies. Hij beschreef hoe de gemeenschap verloren gaat als de maatschappij gaat overheersen (Tönnies, 1887, 1963).

**TEGENWOORDIG GAAN
ARBEIDSRELATIES VERLOREN,
OMDAT DE ORGANISATIE
BELANGRIJKER IS DAN DE
MENS**

Tegenwoordig gaan op die manier arbeidsrelaties verloren; de organisatie is belangrijker dan de mens. Relaties veronderstellen een “tweezijdigheid”, die er steeds minder is. En waarom zouden mensen nog met ouderwetse waarden als vertrouwen en loyaliteit investeren in die verdwijnende relatie? Dit vraagt Arie de Geus zich af in een recent interview met David Creelman (2004)

Mentaal verzuim

Meer dan in het industriële, Tayloriaanse tijdperk zijn mensen de afgelopen twintig jaar een economisch goed geworden. De mens is namelijk duur, net zoals vroeger machines duur waren. Het economisch paradigma heeft de overhand gekregen. De geest van Taylor waart nu ook rond in de thuiszorg, waar billen volgens protocol op de minuut nauwkeurig gewassen moeten worden.

Als iemand een meubelstuk wil maken, dan fungeert het gereedschap als verlengstuk van zijn hand. En wanneer een aantal mensen samen meubelstukken willen maken, dan is de organisatie het verlengstuk van de menselijke hand. Zo zijn organisaties er dus voor mensen, vooral omdat dat handig is als je samen iets wil doen. Tegenwoordig lijkt het er sterk op dat mensen er zijn voor organisaties. Bij vraagstukken over “de juiste man op de juiste plaats” is de plaats leidend geworden. Ook competentie management vertoont dit kenmerk in hoge mate.

Ondertussen vinden veel hoog- en laaggeschoolde mensen dat ze het “boven”

ARBEID WORDT EEN MIDDEL OM JE EEN PLAATS TE VERWERVEN IN HET SOCIAAL-VERZEKERINGSSTELSEL

4

Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders
Jaargang 9, juni 2004, nummer 6

maar moeten uitzoeken. Ze zijn de voortdurende organisatieveranderingen moe en vragen zich werkelijk af bij welke reorganisatie ze nu weer werken. Mentaal verzuim. Maar de kosten van dít type verzuim berekenen we niet.

Intensieve menshouderij

De vaak “glossy” uitgevoerde HRM- en HRD-tijdschriften doen ons graag geloven dat het in organisaties prima reilt en zeilt. Maar dat is absoluut niet altijd het geval. Uit onderzoek blijkt namelijk dat werknemers niet van plan zijn fraude bij de manager aan te kaarten, omdat je als klokkenluider je leven niet zeker bent. In een ander onderzoek zegt zelfs 27% van respondenten uit de Industrie onbetrouwbaar gedrag niet aan de orde te stellen (Van Aken e.a., 2003). Bovendien haalt pesten op het werk regelmatig de voorpagina's van de dagbladen. De praktijkfilosoof Schönbeck schetst een ontluisterend beeld van managers in moderne organisaties. Hij ontrafelt hun taalgebruik, hun manipulatieve methoden en technieken, en hun vluchtige, modieuze, door consultants aangedragen heilsrecepten (Schönbeck, 2001). Om zijn analyses te parafraseren: op zijn tijd oneerlijk zijn, lijkt een belangrijke loopbaancompetentie te zijn geworden.

Geen talentenbeleid met het oog op de ontwikkeling van de mens door zijn arbeid, maar gedragsregulering van het “organisatievee”, met het oog op aandeelhouderswaarde of kostenefficiëntie. Jaap Peters introduceerde hiervoor de term “intensieve menshouderij” (Peters, 2001, 2003). Haarscherp beschrijft hij wat wij in arbeidsorganisaties met mensen doen. Vooral het streven naar afnemende variatie van de soorten, zoals dat in de veehouderij gebeurde, is ook in personeelsbeleid te herkennen. Gelijke mon-

niken, gelijke kappen, betekent dat ongelijke monniken ongelijke kappen hebben. Maar wat doen we tegenwoordig binnen en buiten arbeidsorganisaties? Alle monniken gelijke kappen. Je kunt mensen toch niet verschillend behandelen? Dat is “precedentwerking”. Ook dit heeft met menselijke talenten benutten en ontwikkelen niets van doen. En van diversiteitsmanagement is nog niet veel te bespeuren (Jans, 2004).

**BIJ VRAAGSTUKKEN OVER
'DE JUISTE MAN OP DE
JUISTE PLAATS' IS DE PLAATS
LEIDEND GEWORDEN**

Screenagers

Je kunt zeggen dat het helemaal niet erg is als mensen in hun werk geen persoonlijke ontwikkeling doormaken, er geen plezier in beleven of niet worden uitgedaagd om met hun denkkracht iets te doen. Zolang die arbeid dan maar kort duurt. Mensen gaan dan vanzelf buiten de arbeid de zingeving zoeken die ze daarbinnen niet kunnen vinden. Veel vrijwilligerswerk biedt dan de voldoening die mensen in hun gewone werk missen. De arbeidslevensloop voltrekt zich dan eenvoudigweg op twee terreinen. Als betaalde arbeid mensen niet helpt om te worden wie ze zijn, om het maar eens anders uit te drukken, dan gebeurt dat wel via allerlei andere activiteiten. Terzijde wordt terzake, woorden van Harry Starren van De Baak. Niet het officiële is van belang, maar het ogenschijnlijk bijkomstige. Zo geldt dat ook voor veel leerlingen die buiten de onderwijsinstellingen meer leren dan binnen de muren van de school. Buitenschools leren wordt terzake, binnenschools terzijde. Op school vindt het “industriële leren”

plaats: roosters, regels, leerplannen, klassen, curricula en opdrachten. Buiten school gaat het om het “natuurlijk leren”: onverwachte dingen, alles tegelijk, zappend, snel en afwisselend. Kinderen hebben geen concentratieproblemen, zoals leerkrachten vaak zeggen. Nee, lessen gaan gewoon te traag en zijn niet “cool”. Douglas Rushkoff liet jaren geleden al zien hoe het bestuderen van de wijze waarop zeer jonge kinderen leren ons kan helpen de onderwijsprocessen en arbeidsorganisaties van de toekomst in te richten. Jonge kinderen hebben geen enkele hinder van de snelle wereld van vandaag, het zijn de “screenagers” die alles tegelijk doen en denken. Ze weten niet beter en stappen in op het tempo van nu en zullen wellicht later pas zeggen dat alles zo snel gaat (Rushkoff, 1997).

Dit geldt misschien ook voor de relatie tussen (zelf)ontplooiing en arbeid. Het eerste gebeurt in toenemende mate buiten het werk. Hoe korter arbeid dus duurt, hoe meer ruimte er is voor ontplooiing. En volgens ons zijn we daar sterk mee bezig. Toen Drees de AOW bedacht, werkten we 50 weken per jaar 48 uur per week. We gingen met 65 jaar met pensioen, terwijl de gemiddelde levensverwachting van de 45-plusser 75 jaar was. Nu werken we 46 weken per jaar 36 uur per week. Op de leeftijd van 62 jaar gaan we met pensioen en we worden 85 jaar. Ondertussen houden meer dan een miljoen mensen het werk niet vol. Ze zijn ziek. Zwakker zijn we niet geworden, maar arbeid is kennelijk wel iets ergs geworden. Relatief uiteraard, maar dat doet hier niet terzake. Als onder invloed van het Anglo-Amerikaanse businessdenken loopbanen het karakter krijgen van een verzameling projecten, dan wordt arbeid alleen een middel om je een

plaats te verwerven in het sociaalverzekeringstelsel.

Maatschappelijk engagement

Maar zo simpel ligt het niet. Tijdens onze oratie op 16 december 2003 legden we de bovenstaande redenering voor aan de 200 aanwezigen. We bestudeerden vervolgens de vele notities die wij van hen ontvingen. Daaruit blijkt overduidelijk dat het Rijnlandse denken de voorkeur heeft. Zeker 85% van de deelnemers vindt dat arbeid een zinvolle plaats moet krijgen in de levensloop van de mens. Daarnaast is deze groep van mening dat de organisatie niet het primaat moet hebben en dat arbeid een beroep moet doen op talenten.

Is het mogelijk om beide denkwijzen te verenigen of te overstijgen? Iets in de trant van “optimale onderlinge afstemming van individu en organisatie”?

Hiermee zijn we terug bij de vraag of het tweetal “individu” en “organisatie” een spanningsveld vertegenwoordigen of een dilemma zijn. Volgens ons is er sprake van een dilemma. Het betekent dat voor een van beide moet worden gekozen. We hebben waargenomen dat veel beroepsbeoefenaren dit doen. De keuze heeft echter niet geleid tot die “optimale afstemming”, maar tot het volstreekte primaat van de organisatie. En dat heeft nogal wat sociale en maatschappelijke gevolgen. Nederland is “stucked in the middle”, aldus Weggeman (2003).

Volgens hem verklaart dit deels waarom wij het economisch moeilijker hebben dan de landen waarin wél is gekozen. Een mooi essay van Jan Schouten (2002) maakt dit duidelijk: het gaat om “de mensen én het dorp”, maar wel gereedeneerd vanuit de mensen.

Wat moet er dan wel gebeuren? Volgens ons niet kiezen voor het individu of de organisatie, maar zoeken naar het overstijgende beginsel. Dat beginsel is wat ons betreft beter te vinden in het Rijnlandse gemeenschapsdenken dan in het Anglo-Amerikaanse efficiëntiedenken. De tweezijdigheid in arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen staat dan weer op de agenda. “Maatschappelijk engagement”, de top van onze spanningsdriehoek, krijgt daarmee nadrukkelijk invulling.

Het Rijnlandse denken is even kapitalistisch als het Anglo-Amerikaanse denken.

Daarin verschillen de beide denkrichtingen niet van elkaar. Maar de basiswaarden zijn principieel verschillend. De gemeenschap als uitgangspunt, vertrouwen als basiswaarde en de mens als maat der dingen, tegenover de economische organisatie als uitgangspunt, efficiëntie als basiswaarde en geld als maat der dingen. Zonder er goed bij stil te staan zijn we in de Anglo-Amerikaanse denkwereld terechtgekomen. De gevolgen: de bureaucraten, de controllers en de managers zijn de baas.

Positie kiezen in het debat moet niet alleen, het betekent ook noodzakelijk kiezen voor het Rijnlandse denken, een denkwijze die beter bij ons past. Het betekent dat vormgeving van “sociaal kapitaal”, als die term dan toch gebruikt moet worden, gebeurt vanuit het idee van de organisatie als werkgemeenschap, zoals Schoemaker (2004) dit uitdrukt.

Hiermee zijn we niet klaar. Op basis van de voorgestelde keuze willen we op zoek gaan naar nieuwe wegen voor het vak, naar nieuwe woorden. Want “terug naar het Rijnlandse denken”, betekent zeker niet terug naar vroegere, al dan niet gero-mantiseerde, concepten. Integendeel. Het Rijnlandse denken heeft broodnodig nieuwe impulsen nodig. Daaraan kan ons vakgebied een grotere bijdrage leveren dan nu het geval is.

Literatuur

- Aken, Teun van, Ton Bruining, Bert Jurgens en Antonette Sanders. (2003). *Kennis maken met Denkwerk, return on thinking revisited*. Utrecht: Lemma.
- Albert, Michel. (1991). *Capitalisme contre capitalisme*. Paris: Editions du Seuil.
- Creelman, David. (2004). *The nature of organizations, interview with Arie de Geus*. In: www.managementsite.net, 25 februari.
- Jans, Grietina. (2004). *Zin en onzin van Diversiteitsmanagement*. In: Gids voor Personeelsmanagement, jrg.83, nr.4 (april).
- Peters, Jaap (2001). *De intensieve menshouderij. Het boerenbedrijf als lichtend voorbeeld?* In: Manager & Literatuur, jrg.6, nr.5 (juni).
- Peters, Jaap (2003). *Competentiemanagement Reload-it. De mens zelf als maat der dingen*. In: Opleiding & Ontwikkeling, jrg.16, nr.11.
- Rushkoff, Douglas. (1997). *Children of Chaos, surviving the end of the world as we know it*. London: HarperCollins.
- Schoemaker, M.J.R. (2004). *De organisatie als*

werkgemeenschap. Vormgeven aan sociaal kapitaal en identiteit. In: M&O, nr.1.

- Schönbeck, L. (2001). *Onerbiedige Wijsbegeerte van het Management*. Schiedam: Scriptum Management.
- Schouten, Jan. (2002). *De mensen en het dorp. 15 Stellingen rond het Rijnlandse model*. Zaltbommel: Thema.
- Tönnies, Ferdinand. (1887, 1963). *Gemeinschaft und Gesellschaft Grundbegriffe der reinen Soziologie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Weggeman, Mathieu. (2003). *Provocatief adviseren. Organisaties mooier maken*. Schiedam: Scriptum Management.

t.vanaken@wxs.nl

5

Lezersoproep

Teun van Aken en Wouter Reynaert roepen loopbaanadviseurs op kleur te bekennen in het spanningsveld ‘individu en organisatie’. Zij stellen zelfs dat het innemen van een positie noodzakelijk is en dat de keuze voor het Rijnlandse model beter bij ons past.

Lezers nodigen wij uit over dit standpunt hun mening te geven:

- is het inderdaad noodzakelijk dat loopbaanadviseurs stelling nemen in dit spanningsveld?
- biedt het door Van Aken en Reynaert van harte aanbevolen Rijnlandse model inderdaad de beste mogelijkheden?
- wat kunnen nieuwe impulsen zijn in dit model?

Stuur uw reactie (max. 600 woorden) naar:
Monique Hendriks
Postbus 1877
8901 CD Leeuwarden
E-mail: m.hendriks@ldc.nl