

Leven of laten leven

Munckhof Michel van den, 'Vervreemding, op weg naar een sterker zelfbewustzijn' Uitgeverij Nelissen (PM-Reeks), Soest, 2002, ISBN 90 244 1618 3 (€ 12,50) Meer informatie op www.vervreemding.nl.

Mensen moeten dagelijks keuzen maken. Dat vraagt om het nemen van verantwoordelijkheid. Niet iedereen heeft het daar gemakkelijk mee. Keuzen uitstellen is een eerste vluchtmethode. Overlevering aan de omstandigheden en dus anderen keuzen laten maken is een tweede vluchtweg. De derde vluchtweg is zoveel beslissingen nemen dat ze consequenteloos worden. Alle vluchtwegen kunnen leiden tot het verlies van de eigen authenticiteit. Dat leidt tot vervreemding en heeft negatieve consequenties voor de lichamelijke en geestelijke gezondheid. Het kan leiden tot stress, burn-out en andere ziekteverschijnselen.

De schrijver Van den Munckhof heeft het allemaal zelf meegemaakt. Een aantal jaren geleden kon hij 's ochtends niet meer opstaan om naar zijn loopbaangerichte werkzaamheden te gaan. Na een proces van herontdekken, werkt hij nu gelukkig als trainer/coach. Zoals meer mensen, vertelt hij graag over zijn persoonlijke ervaringen en zijn nieuwe inzicht.

Vervreemding drijft een wig tussen innerlijk en uiterlijk, tussen het authentieke denken en het dagelijkse doen en laten. Mensen met een vervreemd karakter zijn zichzelf kwijt. Om de verbinding met het innerlijk, het intieme gevoelsleven, te herstellen, zijn een groot zelfbewustzijn en volhardingsvermogen nodig. Die krijg je niet zomaar, daar is meer voor nodig dan een eenmalige ervaring.

Het zetten van de eerste stappen terug naar je echte zelf vraagt een mate van kennis, inzicht en bewustzijn waar het vaak juist aan mankeert. Een mens moet vier stadia van bewustzijn doorlopen tot het laatste, het 'onbewust bekwame'. Dan komen keuzen weer uit het eigen persoonlijke gevoelsleven. Luisteren naar het eigen innerlijk is een automatisme geworden.

Gebaseerd op de theorieën van Fromm en Von Dürckheim en de eigen ervaringen beschrijft Van den Munckhof hoe men kan vervreemden. De weg naar een sterker bewustzijn, beschreven in hoofdstuk twee, vraagt om losmaken, pijn voelen, vrijmaken, naar binnen keren, verstillen, loslaten en leren reflecteren. Het volgende hoofdstuk waarschuwt voor de gevolgen en de reacties van de omgeving. Maar het perspectief is het allemaal waard. Als 'bewust zijn' 'zijn' is geworden, genieten we weer van momenten, beleven de eigen waarde, vormen een eenheid met onszelf, vertrouwen natuurlijk de mensheid, zijn zuiver en beminnen onszelf en daardoor ook anderen. Het laatste hoofdstuk behandelt de rol van een coach bij het zelfbewustwordingsproces.

Deze sarcastische beschrijving doet het boek niet helemaal recht. Zelfs de lezer die zichzelf meer rationalistisch profileert, en niet overtuigd is dat hij zichzelf daarmee ontkent, kan zijn diagnose van oorzaken voor burn-out en stressverschijnselen met dit boek verrijken en verdiepen.

Jaap de Jong

Resultaatgerichte functiebeschrijvingen

Schmit, Joop en Boers, Bob de, 'Resultaatgericht structureren van organisaties en functies, met heldere functies naar gezonde personeelsprestaties'. Uitgeverij Nelissen, (PM-reeks), Soest, 2002 ISBN 90 244 1614 0 (€ 13,50)

Ooit, nog niet eens zo lang geleden, besloot het bestuur van een middelgrote Nederlandse gemeente om zijn functiewaarderingsdeskundige een bijzondere kledingtoelage te geven. De nieuwe functiewaardering had geleid tot zoveel bezwaren dat de betrokken ambtenaar frequent voor de Centrale Raad van Beroep moest verschijnen. Natuurlijk had hij een net pak, maar steeds hetzelfde kostuum vond het college niet langer representatief.

Dramatische processen waren het vroeger, functiewaardering. Op puntenjacht dijen de beschrijvingen uit tot feitelijke weergaven van de daadwerkelijke activiteiten van medewerkers. Het nut van functiebeschrijvingen was alleen dat het de basis was voor het vaststellen van de beloning. Maar er veranderde veel in functiewaarderingsland. In plaats van de mensgerichte functies kwamen organieke functies; voor individueel gerichte beschrijvingen kwamen algemene; de competenties verdrongen de oudere opleidings- en ervaringseisen.

De auteurs, werkzaam bij een organisatieadviesbureau, geven in dit boek een handzaam overzicht van de eigen methode, die past in een meer resultaatgerichte benadering. Zij verwachten zo een optimale balans tussen de betrokkenheid van medewerkers en sturingsmogelijkheden door leidinggevendens tot stand te brengen. Een interessant gevolg is dat zij, toch een beetje tegen de stroom in, juist weer wel kiezen voor op het individu toegespitste functiebeschrijvingen. Het heldere handboek geeft, ook dankzij de voorbeelden en bijlagen, een helder beeld van de gehanteerde methode.

Leren organisaties?

Dixon, Nancy M., 'De organisatie-leercyclus, hoe we collectief kunnen leren'. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2002 ISBN 90 5712 124 7 (€ 34,90)

De aard van werken verandert in het huidige kennistijdperk. De veranderingen in organisaties gaan in een steeds hoger tempo, waardoor bestaande kennis snel verouderd. Organisaties kunnen niet zonder medewerkers die voortdurend leren. Logisch dat er veel is geschreven over concepten van lerende organisaties. Die publicaties bevatten vaak receptuur en instrumenten. Die helpen niet als de organisatie niet eerst leert te leren.

Organisaties kunnen echter niet zelf leren. Zij moeten medewerkers in staat stellen om zich meer inclusieve, geïntegreerde en gedifferentieerde zienswijzen eigen te maken. Dat maakt in de visie van de Amerikaanse hoogleraar bestuurskunde Nancy Dixon leren tot een niet-hiërarchisch, democratisch proces. Organisaties leren vooral in hun 'wandelingen', waar mensen meer gelijk zijn en de collectieve betekenissen van de organisatie tot stand komen. Want leren is niet het verzamelen van kennis, maar het steeds weer interpreteren en geven van betekenissen. De aandacht moet vooral uitgaan naar de wandelgangprocessen die nodig zijn om kennis te scheppen of te herzien. In die cyclus onderscheidt zij een viertal fasen, die aansluiten bij de bekende leercyclus van Kolb: genereren, integreren, interpreteren en handelen.

Meer dan de helft van dit boek gaat in op de theoretische kanten van individueel en collectief leren. De praktijkgerichte hoofdstukken houden een hoog reflectief gehalte. Dat maakt deze bundel interessant als tegenwicht tegen te populaire benaderingen.