

Werk- en prestatiedruk

“Het systeem waarover we klagen, zijn we ook zelf”

Mieke Moor werkt als onderzoeker in het programma *Making Art Work* van het lectoraat Change Management aan De Haagse Hogeschool. Daarnaast heeft ze haar eigen organisatiefilosofische praktijk *Mieke Moor Vrij Werk*. Moor is gepromoveerd op het grensvlak van filosofie, kunst en organisatiestudies, primair opgeleid als verpleegkundige en theoloog, en sinds ruim 15 jaar werkzaam in het organisatie(advies)vak. Ze noemt zichzelf een organisatiefilosoof. HO-management interviewde Mieke Moor rondom het thema werk- en prestatiedruk in het hoger onderwijs.

Door **de redactie**



Vieke, wat is en doet eigenlijk een organisatiefilosoof?

“In essentie gaat het erom dat ik mensen help om te zien welke betekenis ‘denken’ heeft voor organiseren. Hoe we met ons denken de wereld inrichten. Dat denken een vorm van organiseren is. De kwantumfysicus en filosoof David Bohm heeft dat eens mooi uitgelegd aan de hand van het begrip ‘fragmentatie’: voortdurend knippen wij de werkelijkheid, ook de organisatorische werkelijkheid, in stukjes. Dat doen we om overzicht te krijgen. Maar deze ordenende activiteit heeft ook een keerzijde als we de oorspronkelijke samenhang of het grotere geheel uit het oog verliezen. Want dan gaat elk stukje (elke afdeling, elke specialisme, elke (maat)regel, etc.) op zichzelf opereren en wordt er langs elkaar heen gewerkt. Mijn werk bestaat erin mensen in organisaties te helpen oog te krijgen voor dat orderingsproces, dat via ons denkproces verloopt.”

Hoe kan dit organisaties verder helpen?

“Wat ik om me heen zie is dat heel veel werk niet meer over het werk zelf gaat, maar verstrikt is geraakt in de systemen die we ten behoeve van dat werk hebben ontworpen. Mijn grootste fascinatie is hoe makkelijk de systemen die we zelf en met alle goede bedoelingen hebben gemaakt, dingen op zichzelf worden en ons gaan beheersen in plaats van dat wij de systemen beheersen. En ook hoe we geneigd zijn om die systemen steeds ingewikkelder te maken, ze steeds verder op te tuigen, in plaats van ze af te breken als ze niet meer werken. Ik verbaas me erover hoe vaak organisaties doelen op zichzelf worden in plaats van een middel om iets anders te bereiken. Ik denk dat mijn verbazing, het hardop uitspreken daarvan, overigens met alle respect en zelfspot - want ik ben ook geen heilige - hierin iets kan losmaken.

Ik heb en geef zelf geen pasklare antwoorden, maar ik stel vooral vragen en leer anderen zichzelf en elkaar vragen te stellen. Het zijn vragen die beogen tot de kern te komen van waar het in het leven - en dus ook in het werk - wezenlijk om draait. Waar we het allemaal eigenlijk voor doen.”

“Een leven waarin alles precies gaat zoals we dat gepland hebben, is geen leven maar een gevangenis”

Er is veel te doen over werkdruk in het hoger onderwijs.

Wat is er aan de hand?

“Ik zie dat het werk van mensen steeds meer wordt beheerst door ‘organisatiedingen’. Het gaat vaak niet meer over het onderwijs, en de vraagstukken die daarin spelen, en heel veel over kwaliteitssystemen, managementrapportages, roosters, etc. Iedereen voelt wel aan dat dat zijn doel vaak voorbij-schiet, maar tegelijk gaan we er meestal ook gewoon in mee. We geven elkaar de schuld of klagen over het systeem. Maar, zoals Paul Verhaeghe eens mooi zei: ‘we klagen wel over het systeem, maar we zijn het systeem. Ik vertaal dat voor mezelf vaak met filerijden. Hoe makkelijk zeggen we niet dat we ‘in de file staan’ en hoe moeilijk is het te beseffen dat je zelf die file bént? Hetzelfde geldt voor organisatiesystemen; we zijn allemaal zelf ook dat systeem. We sluiten onszelf erin op. Neem als voorbeeld de accreditatie. De kaders geven ruimte zat. Maar bij de invoering ervan voegt elke (management)laag er wat aan toe en zo ontstaat er uiteindelijk een gewrocht dat zijn doel voorbij schiet.”



Mieke Moor:
“Het kan beangstigend zijn om af te wijken van de norm”

Waarom gedragen we ons op die manier?

"Ik denk vanuit de enorme behoefte aan orde en controle. We willen heel graag overzicht hebben, weten hoe de wereld precies in elkaar zit; we vinden het moeilijk om dingen open te laten. Dus onderzoeken en meten we van alles – ook al die onderzoeken over werkdruk, hou daar toch eens mee op, denk ik dan. Het stapelt alleen maar op. En laten we wel zijn: de rationaliteit die aan dat meten en weten ten grondslag ligt, heeft ons veel welvaart gebracht. We leven immers in een ontzettend goed geregelde wereld! Maar: ze kost ons ook iets. Met dat meten en weten verliezen we ook iets. Onze rationaliteit reduceert de geleefde werkelijkheid en doet met zijn algemeenheden en gemiddelden in zekere zin geweld aan individuele ervaringen en unieke situaties. De algemene normen en maatregelen die uit allerlei onderzoeken volgen passen daar vaak niet op. En dat geeft druk. En je daarvan losmaken of aan onttrekken is moeilijk."

Waarom is dat zo moeilijk?

"Het is eng om iets te doen waarvan je de uitkomst niet kent. Het kan beangstigend zijn om af te wijken van de norm. Byung-Chul Han heeft daarover in zijn boek *De vermoeide samenleving* een belangrijke paradox in onze moderne samenleving blootgelegd. Enerzijds ligt in onze samenleving sterk de nadruk op het individu dat geacht wordt zichzelf als een uniek mens te ontwikkelen. Maar anderzijds zien we dat we in toenemende mate steeds meer op elkaar lijken. We willen namelijk ontzettend graag voldoen aan de norm. Er niet buiten vallen. Je ziet dat ook sterk bij studenten, dat willen voldoen aan de norm. De perfectie willen bereiken, rijk zijn, slim zijn, mooi zijn, goed zijn, etc. En we lijken niet meer zonder tekorten te kunnen leven. Het is nooit genoeg en alles moet kloppen. Tja, daar wordt het leven wel druk van."

Waar zit het aangrijpingspunt om deze ontwikkeling een halt toe te roepen?

"Het zou helpen als we ons in ons werk meer zouden kunnen bezighouden met waar dat werk om begonnen is. Als we zouden kunnen zien dat werk geen doel op zichzelf is, maar een manier om met elkaar het leven op aarde mogelijk te maken. We zitten met zijn allen op deze aardbol en we moeten het werk verdelen om met elkaar te kunnen leven. Zo kan iedereen zijn bijdrage leveren vanuit waar hij goed in is. Maar wij gaan banen als dingen op zichzelf zien, in plaats van te zien wat het leven van ons nodig heeft. De kunst is dus om dingen kleiner te maken; tot de essentie terug te brengen. Ik word daarbij geïnspireerd door zoiets als *minimal art*. Bij deze kunstvorm gaat het er om slechts heel weinig interventies te doen die een hele ruimte (of een schilderij, of een foto of een dansvoorstelling) tot leven brengt. De voorbereiding ervan is lang en het luistert heel nauw. Maar als het er eenmaal ligt is het ook klaar. Er wordt nadien niets meer in gepropt. Zo zou het ook in organisaties kunnen gaan. Met aandacht zoeken naar wat echt nodig is en dat heel goed doen. En dan stoppen."

Is het zo simpel op te lossen?

"Nee zeker niet. Eigenlijk is hier sprake van een paradigmashift. Vergeet niet dat er veel banen in stand worden gehouden om de baan in plaats om waar die voor bedoeld was. Dat we maar doorgaan om het doorgaan. De vraag is: ben je bereid om van jouw eigen werk te zeggen dat die de zaak niet dient? Of om in jouw functie iets niet te doen omdat dat het vraagstuk alleen maar ingewikkelder maakt? Natuurlijk is dat niet makkelijk en niemand kan in zijn eentje de wereld veranderen. Maar wat we wel kunnen is die spanning met elkaar ter sprake brengen, daarover het gezamenlijke gesprek voeren. Daarbij stil te staan. Te zien wat er dan kan gebeuren."

Daarnaast is het denk ik de kunst om de waarde van imperfectie te zien. Om ons te realiseren dat de perfectie waar we naar streven in ons werk niet bestaat en ons ook helemaal niet gelukkiger zou maken. De filosoof Hannah Arendt heeft ooit eens gezegd dat een leven waarin alles precies gaat zoals we dat gepland hebben geen leven is, maar een gevangenis. Het is echt de kunst – een levenskunst zelfs – om meer 'in het proces' te kunnen zijn, je meer te kunnen overgeven aan wat er gebeurt. Probeer niet alles van tevoren in detail te sturen. Begin gewoon en zie wat er gebeurt. Wees niet bang dat anderen je inhalen of iets van je afnemen. Dingen kunnen misgaan, maar dat is helemaal niet erg."

Wat zou je ons tot slot nog mee willen geven?

"Realiseer je dat systemen onontkoombaar zijn. En dat een systeem niet in een keer om gaat. Dus verricht kleine daden om dingen te verbeteren. Oefen je dagelijks in kleine dingen anders doen. Zeg wat vaker nee. Of doe eens iets niet. Systemen zijn niet onwrikbaar. Ik raad iedereen aan om het boek *Bartleby The Scrivener* van Herman Melville te lezen. Dat boek uit de 19e eeuw gaat over de jongste bediende in een advocatenkantoor die met zijn telkens herhalende 'I prefer not to' het hele kantoor radicaal in beweging brengt. Dus door van alles niet te doen. 'Gewoon' te weigeren. Echt fenomenaal."

"En het geldt niet alleen voor de jongste bedienden, maar ook zeker voor onze bestuurders die door onze samenleving zo worden opgejaagd tot daadkracht. Ik ben nu bezig met een onderzoek onder de werktitel *De bestuurder en de filosoof* waarin ik met bestuurders praat over wat het betekent om het juist niet te weten, niet te handelen. Om leiderschap te zien als een proces waar de bestuurder ook een onderdeel van is. Ik zou tegen bestuurders willen zeggen: hou 's op met al dat ingrijpen en kijk 's om je heen wat er allemaal al gaande is. Want alles is er al."