

Spelende Wijsheid

De directeur als regisseur

Voorbij de dwang van de gerationaliseerde bedrijfsvoering

Verschenen als:

Ronde, M.A. de (2012), Spelende wijsheid. In: P. Blokhuis e.a. (red.) *Vuur dat vuur ontsteekt*. pag. 15-24, CHE-uitgave: Ede, 2013

M.A. de Ronde

madronde@che.nl

“De mens speelt alleen indien hij in de volle betekenis van het woord mens is, en hij is alleen geheel mens, indien hij speelt.” Deze woorden zijn afkomstig van Friedrich Schiller (1796,²⁰⁰⁹, p.58), samen met Johan Wolfgang von Goethe grootmeester van het romantisch idealisme in Duitsland. De geciteerde zin staat opgetekend in zijn *‘Brieven over de esthetische opvoeding van de mens’*, die hij schreef aan de Deense erfprins Friedrich Christian von Augustenburg. Van hem had Schiller voor zijn levensonderhoud een stipendium ontvangen, waardoor hij een aantal jaren onbekommerd werken kon.

Verlichting en revolutie

Het waren bijzondere en verwarrende tijden in Europa in de laatste decennia van de 18^e eeuw. Schiller was een leerling van Kant, die met zijn programma van de Verlichting opriep om de onmondigheid te verlaten en zich zonder de leiding van de ander, ook al doet die zich voor als het gezag van de kerk of de macht van de staat, van zijn eigen verstand te bedienen. Kant schilderde de mens als een dier met verstand begiftigd. Het was de opgave van de mens om de moraal van de redelijkheid te laten heersen over de dierlijke driftmatigheid. Echter, er deden zich tegenstrijdigheden voor. De Franse Revolutie was een uitvloeisel van deze strijd tegen de onmondigheid, maar het scanderen van de leuzen ‘Ni Dieu, ni maître’ door de dreigende volksmassa’s op de pleinen van Parijs deden eerder aan dierlijke driften dan aan redelijke inzichten denken. Schiller tematiseert dit dilemma in zijn brieven voor de verlichte Deense vorst, die liever niet door de macht van de revolutie verslonden wil worden.

Spel

Als filosoof en dichter kent Schiller beide tendensen ook in zichzelf. In ieder mens woont wat Schiller noemt de ‘redelijke drift’, die analyseert en begrijpt volgens de regels van het zuivere verstand; daarnaast schuilt ook de ‘zintuigelijke drift’ in hem, die voelt vanuit de rijkdom van het gemoed en ervaart vanuit de ongestadigheid van de lichamelijke behoeften. Als filosoof kent hij de eerste, maar als romantisch dichter waardeert hij ook de tweede. Het is in deze context dat Schiller zijn beroemde woorden spreekt: “De mens is pas waarlijk mens wanneer hij speelt.” Alleen spelend is de mens namelijk in staat om het volgen van de vrije behoefte (zintuigelijke drift) te verenigen met de regels van het begripende inzicht (redelijke drift). Het is immers de aard van het spel dat men zich er met hart en ziel aan overgeeft, de regels ervan uit vrije wil aanvaardt, en juist door die regels en de speelruimte die daarbinnen ontstaat, het gevoelsmatige en zintuigelijke tot uitdrukking kan brengen. In het spel komen het redelijke van de regels en het dierlijke van de impulsen harmonieus samen. Daarin en alleen daarin is de mens in staat om zijn verdeelde natuur tot eenheid te verheffen.



Doelstelling

Het advies van Schiller aan zijn vorstelijke weldoener om bij de inrichting van de staat eerder te denken aan de verheffing van het volk door kunst en spel, dan aan de besturing van het land door redelijkheid en rationaliteit, is nog steeds van waarde. In deze bijdrage zullen de inzichten van Schiller over de staatsinrichting op een associatieve wijze relevant gemaakt worden voor enkele eigentijdse vraagstukken met betrekking tot de bedrijfsvoering van de professionele organisatie. Specifiek zal de rol van de leidinggevende aan de orde komen, want juist in zijn optreden is de speelse wijsheid meer gewenst dan het vernuft en de dwang van de ratio!

Rationele bedrijfsvoering

De Verlichting zoals Kant die proclameerde, heeft ingrijpende gevolgen gehad voor de organisatie van de arbeid. Met de rede als maatstaf werd ambacht vervangen door industrie en werd het werken met de hand ingeruild voor de productie met de machine. Het inrichten van organisaties die efficiënt en effectief functioneerden, werd een wetenschap op zich. In het prille begin van de academische discipline die zich organisatiekunde noemde, ontstond het zogenaamde 'scientific management'. Deze wetenschappelijke benadering van de bedrijfsvoering was - overigens met goede bedoelingen - gebaseerd op de analytische geest, en knipte daarom de arbeidsprocessen in zo klein mogelijke deelhandelingen op. Met een tijdmeter in de hand werd precies berekend hoe snel een mens die enkelvoudige handeling zou kunnen uitvoeren, om vervolgens de bedrijfsprocessen daarop in te richten. Aldus werd de mens in de gerationaliseerde bedrijfsvoering een verlengstuk van de machine.

De paradox dat de met rede begaafde mensheid juist door de rationalisering van de arbeid de werker van zijn menselijkheid berooft, is zeker nog geen verleden tijd. In de moderne professionele organisaties hebben de tijdstudies van het 'scientific management' plaatsgemaakt voor zogenaamde 'evidence based' handelingsprotocollen. Veel, te veel werk bestaat uit het min of meer blind volgen van voorgeschreven procedures en dwingend opgelegde richtlijnen, wezensvreemd aan het hart van de werker. In de zorg krijgt dit verschijnsel gestalte in de vorm van zorgzwaartepakketten en daaraan verbonden zorgminuten; in de medische wereld doet dit verschijnsel zich voor in de vorm van diagnose-behandelcombinaties en de daaraan gekoppelde vergoeding door de verzekeraars, en in het onderwijs is hetzelfde fenomeen zichtbaar in de gestalte van leerplannen, eindtermen en opgelegde lesmethoden. In naam van de wetenschappelijk gefundeerde werkwijzen wordt de professional met zijn ambachtelijke kennis onmondig, ja zelfs dom gemaakt. Het enige wat hij nog mag, en op den duur ook het enige wat hij nog kan, is het opvolgen van de voorgeschreven regels en getrainde instructies. 'Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat...', zo luidt als het einde van elke tegenspraak het telkens weerkerende refrein.



Schiller

Meer dan een eeuw voor de uitvinding van het 'scientific management' protesteerde Schiller in zijn genoemde brieven reeds tegen een "scheiding van klassen en beroepsgroepen, die de innerlijke band van de menselijke natuur verscheurt" (p. 21). "Het *nut* is het grote idool waaraan alle krachten herendiensten verrichten en dat door alle talenten moet worden vereerd," (p.9) zo schreef hij. Met een scherp oog zag hij de consequenties daarvan in de steeds beperkter wordende ruimte voor kunst en verbeelding.

De waarneming van Schiller dat de analytische geest de mens van zijn menselijke natuur berooft, is in het voorbeeld van de gerationaliseerde bedrijfsvoering nog steeds actueel. De ervaring dat de mens zich niet laat dwingen door voorgeschreven regels, hoe verstandig en redelijk die - op papier - ook mogen lijken, blijkt elke dag. Blinde en anonieme richtlijnen en dwingende protocollen en procedures leiden tot passieve verzaking van de plicht of - hetgeen wenselijker is - tot actief verzet tegen de ontkenning en vervreemding die ervan uitgaat. De *Homo Sapiens* van de Verlichting maakt van de mens paradoxaal genoeg *l'Homme Machine*, en roept, als natuurlijke reactie, daarmee de *Homo Animalis* wakker.

Controledwang

Wie de menselijkheid in het werk ontkent door het handelen te standaardiseren, en dat wordt massaal gedaan in de moderne fabrieken en kantoren, roept reacties op die voortkomen uit een andere laag van het menselijk organisme dan zijn verstandelijke vermogens. Wie systemen bouwt, creëert onverschilligheid en egoïsme. De regelsystemen van de gerationaliseerde bedrijfsvoering werken anonimiserend en nodigen daardoor uit tot bedrog, misbruik en verzet: medewerkers die de kantjes ervan aflopen, directeuren die hun positie misbruiken, organisaties die frauderen. En wat is het antwoord van de verlichte beleidsmakers: meer regels, meer controle, een grotere administratieve (maar geen persoonlijke) verantwoordingsplicht, kortom *meer systeem en minder mens!* De voorbeelden worden dagelijks aangedragen door de media, en dringen zich ook in onze eigen ervaring op. In onze arbeidsorganisaties - en daarmee in het functioneren van de gehele samenleving - doet zich een interessant, maar tegelijk treurig fenomeen voor: rationaliteit die in zijn tegendeel verandert. De rationele bedrijfsvoering die ontworpen is met redelijk gefundeerde richtlijnen en wetenschappelijk verantwoorde procedures, wordt ervaren als een blind systeem van anonieme dwang. Het gevolg is dat medewerkers - en de burgers - in de knel komen te zitten en zich daardoor boos, bang en bedrukt voelen.

Homo Ludens

Schillers boodschap is een andere dan die van controle en dwang. Hij stimuleert de Deense troonpretendent aan wie hij zijn brieven richt, het antwoord te zoeken in het spel van de schone kunsten en de esthetische opvoeding van de mens. Alleen de spelende mens is één: hij volgt de regels niet omdat het moet, maar om het spel zelf. Voor de spelende mens zijn het de regels van het spel die hem vrijheid en speelruimte verschaffen, waarbinnen hij kan creëren en improviseren. Spelen is de vereniging van het vitale en het mentale! In het spel spreken het lichaam en de geest één taal. De Homo Ludens integreert de Homo Sapiens en de Homo Animalis!

Hoe ziet een organisatie eruit die de boodschap van Schiller serieus neemt en zijn brieven over de esthetische opvoeding van de mens beschouwt als een programma voor de ontwikkeling van de medewerkers? Ik noem een aantal aspecten:

1. De werkplek als atelier

Medewerkers zijn in de speelse organisatie scheppende mensen. Hun werk bestaat uit het telkens creëren van aantrekkelijke producten en diensten. Een receptioniste - om een willekeurig voorbeeld te noemen - wordt niet getraind in het 'afdraaien' van een zogenaamd klantvriendelijke standaardformule bij het aannemen van de telefoon, maar wordt gestimuleerd om elke beller opnieuw persoonlijk te woord te staan. Elk contact is een creatie. Een buschauffeur - om een andere illustratie te geven - houdt zijn eigen bus schoon, versiert die met zijn eigen attributen, verkoopt de kaartjes persoonlijk aan zijn reizigers en heeft de vrijheid om binnen de dienstregeling naar bevind van zaken te handelen als er bijvoorbeeld iemand wil uitstappen tussen twee haltes in. Het belangrijkste kenmerk van de werkplek als atelier is dat de medewerker mentaal eigenaar is van het werk dat hij levert, doordat het een ambachtelijk karakter heeft. Hij doet het werk om het werk zelf en vindt in de activiteit zelf zijn voldoening.

2. Samenwerking als samenspel

In de organisatie die voorbij de gerationaliseerde bedrijfsvoering is gekomen, is men op elkaar ingespeeld. De voorbeelden van de receptioniste en de buschauffeur zouden kunnen suggereren dat het in speelse organisaties gaat om louter individuele creaties. Dat is niet het geval. Beter gezegd, de individuele inspanning is opgenomen in een samenwerking die het karakter heeft van een samenspel. In de teams of ploegen, werkt men met elkaar aan een resultaat waar men gezamenlijk eigenaar van is, waaraan ieder zijn gewaardeerde aandeel levert en waarvoor men elkaar gemakkelijk weet te vinden. Het orkest, de toneelgroep en de sportploeg zijn voor de hand liggende metaforen. Afspraken worden niet gemaakt om ze daarna uit te voeren en vervolgens als 'gedaan' van het lijstje af te kunnen vinken, maar fungeren als richtlijnen om in de geest daarvan te handelen; ze scheppen vrijheid en geven handelingsruimte.

3. Schoonheid als kenmerk van kwaliteit

Voor de schilder wordt het resultaat van een schilderij niet bepaald door wat het in geld opbrengt, maar door de artistieke kwaliteit ervan. Zo gaat het in de organisatie waar de spelende wijsheid wordt gevolgd, om de intrinsieke waarde van het product of de dienst. Het criterium voor de kwaliteit van het werk ligt in de schoonheid ervan. De dingen worden gedaan omdat ze het waard zijn om te doen - of ze worden nagelaten. De treinen rijden om reizigers te vervoeren, niet om winst te maken; de bakkers bakken brood dat lekker ruikt, voedzaam is, en smakelijk en gezond. Leraars en docenten hebben liefde voor hun vak en dragen die liefde over aan hun leerlingen en studenten. Schoonheid maakt de mens gelukkig, zegt Schiller (p. 110).

4. Beleid en strategie als verhaal en vergezicht

De richting en de samenhang van de organisatie waar de spelende mens gedijt, wordt gevormd door beleid dat het karakter heeft van een gedeeld verhaal, een gezamenlijk vergezicht. Zoals de partituur van een muziekstuk in elke uitvoering een nieuwe vertolking krijgt, en zoals het geschreven toneelstuk in elke voorstelling een unieke interpretatie toont, zo is het beleid van de organisatie het stuk dat bij wijze van spreken elke dag opnieuw met inzet en energie wordt opgevoerd. Alle medewerkers kennen het verhaal, omdat ze deel zijn van dat verhaal, en het verhaal deel is van hen. Sprekend is de Japanse wijsheid over de reiziger die op zijn pad drie steenhouwers ontmoet. Ze hakken in de brandende zon met de houweel in de rots. Op de vraag van de reiziger wat zij aan het doen zijn, antwoordt de eerste kortaf en zonder op te zien: 'Zie je dat niet? Ik hak in de rots!' De tweede wendt zich kort tot de reiziger en zegt 'Ik lever los gehakte rotsblokken aan de steenfabriek hier beneden!'. De derde ten slotte glimlacht, richt zijn ogen naar de stad in de verte, wijst met zijn bestofte handen en zegt: 'Ik werk mee aan het heiligdom dat wij daar bouwen.'

5. De leidinggevende als regisseur

De rol van de leidinggevende in het geheel is die van de regisseur. Hij is degene die met aanwijzingen en instructies, met kritiek en ondersteuning, helpt om het verhaal van de organisatie gestalte te geven en dat te laten worden tot een levende werkelijkheid. De regisseur is degene die de schoonheid, de intrinsieke kwaliteit van het werk van de medewerkers ziet, alsmede waar het nog mooier, nog aantrekkelijker kan worden. De regisseur is degene die let op de onderlinge afstemming, hij brengt mensen bij elkaar, laat hen samen even oefenen zodat het onderlinge samenspel verbetert. De leidinggevende als regisseur beseft dat de werkplek als atelier de plaats is waar de mooiste dingen ontstaan. Hij heeft eerbied voor die plek. De directeur is degene die het verhaal vertelt en de vergezichten schildert. Het is niet zozeer dat hij het verhaal bedenkt, eerder is hij de vertolker van het verhaal dat - weliswaar nog ongearticuleerd - reeds leeft. Hij vertelt het zo dat het gaat resoneren. De directeur schildert het visioen zodanig dat het beantwoordt aan een verlangen dat iedereen al koesterde.

Spelende wijsheid en gelukkige mensen

Schoonheid maakt de mens gelukkig, schreef Schiller. Hij was zeker niet de eerste en de enige die spel, heelheid en heil aan elkaar verbond. Ook de oude woorden van de dichter van het Boek der Spreuken klinken in onze oren: 'Nog voordat de Eeuwige de grondvesten van de aarde plantte en de eindeloze zee begrensde, nog voor Hij de bergen hun plaats gaf in de bodem van de aarde, vanaf het oerbegin dus, speelde de Wijsheid voor Zijn aangezicht' Gelukkig, zegt de spreukendichter, nee sterker, welgelukzalig is de mens die wandelt op dat pad, die wordt als een kind en speelt als de Wijsheid.

Bron

Friedrich Schiller, *Über die ästhetische Erziehung des Menschen in einer Reihe von Briefe*. (1795), In het Nederlands vertaald als *Brieven over de esthetische opvoeding van de mens*, Octova Publicaties, Amsterdam, 2009.