

---

## Biografie en werk

---

*Dit is een bewerking en actualisering van Martin van den Broek d.d. 13-01-'03 van een lezing gehouden door dr. A.H. Bos op het symposium Biografie en Werk op 09-12-1993. Het wordt met toestemming van de spreker gepubliceerd.*

---

**De werkbiografie;  
resultante van de  
wisselwerking tussen  
twee polen.**

In deze inleiding plaats ik de menselijke biografie in het spanningsveld van werkverslaving en werkloosheid. Daarmee is geduid op twee uitersten die we in onze tijd allebei kennen. Aan de ene kant degene die zich in het werk verliest en aan de andere kant degen die het werk verliest. Het zijn twee extremen die een uitdrukking zijn van een verschijnsel dat zich ook normaal voordoet en dat normaliter eigenlijk de bedding is voor alles wat zich biografisch af zou kunnen spelen in een onderneming. De werkbiografie kan zich eigenlijk alleen afspelen in het spanningsveld tussen enerzijds zich ergens voor inzetten, zich aan een taak wijden, werk verrichten, dienstbaar zijn; en anderzijds zich daaruit terugtrekken, zich daarvan distantieëren, reflecteren, krachten verzamelen voor een nieuwe inzet. Dit ritme, deze ademhaling, kan zich in een uiterst klein bestek afspelen: binnen een vergadering, waarbij je aan het eind wat tijd inruimt voor een korte evaluatie. Het kan zich afspelen als dagritme: overdag werken en 's avonds tijd voor reflectie. Het kan een weekritme zijn: vijf dagen werken, het weekeind voor bezinning. Het kan een jaarritme zijn: elf maanden werken en een maand om op krachten te komen. Tenslotte kan dit ritme zich ook in het spanningsveld van het hele leven afspelen. Daar waar dit ritme verbroken wordt, doordat de twee polen zich in hun extreem begeven, verdwijnt de ruimte voor de biografie. Daar ziet men enerzijds de werkverslaafde ondergaan in het werk. Er is geen polariteit meer tussen werken en reflectie. Hij neemt z'n werk mee naar huis, voor de avonduren, voor het weekeind, voor de vakantie. Geen reflectie, geen distantie, geen bezinning. Anderzijds ziet men daar de werkloze, die bij wijze van spreken de hele dag de tijd heeft voor bezinning, voor reflectie, voor distantie. Maar de vraag is uiteraard: waar bezint hij zich op. Hij mist de uitdagende wisselwerking met de wereld van het werk en hij verkeert steeds meer in de situatie dat hij met zichzelf bezig is. Aan de ene kant, de werkverslaafde die zichzelf in het werk verliest en aan de andere kant de werkloze die de zingeving van het werk verliest. Wanneer er geen midden is, is er ook geen bedding voor een biografie.

Die polariteit van werkloosheid en werkverslaving drukt zich niet alleen uit in een binnen - buiten tegenstelling, maar kan zich ook afspelen binnen een organisatie. Werkloosheid kan ook naar binnen kruipen en openbaart zich dan als innerlijk ontslag, als mentaal afhaken, als geestelijke drainage.

Ik vat nu deze inleidende opmerkingen kort samenvatten in een stelling. Ik zal dat in de loop van dit verhaal regelmatig doen. Deze stellingen vormen de piketpaaltjes waarlangs dit verhaal zich oriënteert.

---

**Stelling 1**

De eerste stelling luidt:

*Om in een onderneming de biografische potenties van mensen tot ontwikkeling te brengen, is een reële dialoog noodzakelijk tussen enerzijds een periode van overgave en persoonlijke betrokkenheid bij het werk, zonder in werkverslaving te ontaarden, en anderzijds een periode van distantie, waarin bezinning en reflectie op de werkervaring mogelijk is, zonder in werkloosheid te ontaarden.*

**Ora et labora**

Deze stelling verwijst naar het oeroude principe van ora et labora, van bid en werk. Dit motief heeft eeuwenlang de kloostercultuur van het middeleeuwse Europa beheerst. De introductie van dit thema in organisaties betekent in feite de introductie van de lerende organisatie.

**Action learning**

Ora et labora in een moderne vorm betekent action learning. Maar de vraag die het onmiddellijk oproept is: van wat voor "actions" kun je dan "learn"? Op wat voor ervaringen is het zinnig om te reflecteren en welke vermogens ontwikkelt een mens daaraan?

**Biografische ontwikkeling**

Om op die vraag in te gaan, moeten we een moment stilstaan bij de biografische ontwikkeling van de mens en ons de vraag stellen door wat voor ontwikkelingsstappen een biografie gaat. Wat kunnen we in de grote middenfase van de biografie, in de twintiger, dertiger en veertiger jaren aan grondhoudingen, aan ontwikkelingsperspectieven tegenkomen?

**De twintiger jaren**

Als een jonge volwassene, voorzover hij enigszins onbeschadigd uit de adolescentie en het moderne onderwijsbedrijf te voorschijn is gekomen, voor het eerst de wereld van het beroep binnentreedt, heeft hij eigenlijk als enige wens om zijn nieuwe beroep concreet te gaan uitoefenen, als verpleegster, als bankwerker, als boekhouder of als tramconductor. Waar hij zich door een kortere of langere opleiding op voorbereid heeft, staat nu voor hem als een uitdaging. Kan hij overeind blijven op de werkplek waar hij dat nieuwe beroep gaat uitoefenen? Hij zal in dat beroep wisselende situaties tegen komen, er zullen voortdurend veranderingen van omstandigheden zijn, er dringen technologieën binnen die hij in zijn opleiding nog niet gehad heeft. Hij staat in al die verschillende situaties voor de uitdaging om zijn beroep tot werkelijke handvaardigheid te maken. Hij moet ook de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve prestaties te leveren. Kortom hij staat voor de uitdaging om een ambachtelijke professionaliteit te ontwikkelen. Ambachtelijk bedoel ik niet in nostalgische zin, terug naar het oude ambacht, maar ik noem het ambachtelijk omdat het om handwerk gaat, in een wisselwerking met concrete situaties, zij het als verpleegster, als bankwerker, als boekhouder of als tramconductor. Dit is de eerste dimensie waarin dat beroepsleven zich afspeelt, waarbij de mens, in de uiteenzetting met concrete taken, een eerste stap zet in zijn beroepsbewustzijn en zijn zelfvertrouwen als volwassene. Er ontstaat een eerste bedding voor een biografische stroom.

**De dertiger jaren**

In de dertiger jaren kan zich een nieuwe kwaliteit ontwikkelen; een nieuwe grondhouding, een nieuw vermogen. Deze wordt mogelijk op basis van het feit dat men in de twintiger jaren concrete ervaring heeft opgedaan, die ervaring heeft verwerkt, heeft geordend en daaraan een mate van innerlijke zekerheid heeft ontleend. Daardoor is het niet meer nodig om zich met huid en haar in elk probleem te storten en met vallen en opstaan een oplossing te vinden. Er ontstaat de mogelijkheid om met meer distantie met mensen en problemen om te gaan. Men kan ook zeggen: het organisatorisch vermogen, het vermogen om dingen in samenhang te zien, ontwikkelt zich in deze levensfase. De emotionele betrokkenheid, die in de twintiger jaren vaak ook tot allerlei botsingen aanleiding gaf, maakt plaats voor een meer evenwichtiger oordeelsvorming. Sociale vermogens kunnen zich ontwikkelen zoals het vermogen om door overleg of door onderhandelen met mensen tot

---

afspraken te komen en problemen en conflicten op te lossen. Deze meer sociaalorganisatorische dimensie die in de biografie verschijnt als nieuw vermogen of als nieuwe uitdaging, is een evenzo nieuwe bedding voor de biografische stroom. Die ziet er natuurlijk voor ieder mens uniek uit, elke biografie is eenmalig, maar toch zijn er in biografieën zekere algemene wetmatigheden of beddingen te onderkennen, waarvan ik de eerste twee heb beschreven.

### *De veertiger jaren*

De volgende fase vormen de veertiger jaren. In de dertiger jaren ontwikkelde zich het vermogen tot distantie, tot objectivering. Deze houding kan langzamerhand leiden tot een zekere vereenzaming. Ook het vermogen om dingen organisatorisch te hanteren, kan zijn negatieve kant tonen. Het kan leiden tot een toenemende routine waarbij men alle problemen op een bepaalde manier, volgens een bepaald schema of procedure wil oplossen. Beide doodlopende wegen kunnen leiden tot het begin van morele vragen, hoe men objectiverend en organiserend eigenlijk met mensen en met sociale situaties omgaat. Daar dient zich al iets aan wat we in de literatuur en in de werkelijkheid kennen als midlifecrisis, waarin de vragen langzamerhand existentieel worden. Daaruit ontstaat de mogelijkheid om in de veertiger jaren nog weer een nieuwe wending aan de biografie te geven. Men gaat op een andere manier naar sociale werkelijkheid kijken, met name van uit morele vraagstellingen. Morele vragen zijn natuurlijk al eerder gesteld, maar echte vermogens om daarmee om te gaan, worden pas in de veertiger jaren gewekt. Daarbij hoort het vermogen om vragen te stellen naar zingeving, doelstelling, beleid, strategie, naar de consequenties van het handelen voor andere mensen. Al deze vragen naar sociale verantwoordelijkheid krijgen in de veertiger jaren een grote actualiteit en vormen een nieuwe, derde bedding voor de biografie in deze levensfase. Als ik over drie vermogens spreek, een concreet-ambachtelijke, een sociaal-organisatorische en een moreel-strategische, ziet het er voor mij zo uit, dat al deze vermogens in de verschillende fasen hun eerste concrete aanzet krijgen, als uitdaging worden ervaren, en dan in het latere leven voortdurend in nieuwe metamorfoses optreden.

### **Stelling 2**

Dit stukje van mijn inleiding wil ik samenvatten in een tweede stelling:  
*In het biografische landschap van de twintiger, dertiger en veertiger jaren kunnen die vermogens ontwikkeld worden, die voor een individueel biografische ontplooiing van fundamenteel belang zijn: een concreet-ambachtelijke, een sociaal-organisatorische en een moreel-strategische.*

### *Ontwikkelingsfasen van een organisatie*

De vraag is nu: wat is de relevantie hiervan voor het organisatiegebeuren? Degene die enigszins thuis is in het werk van professor Lievegoed, zoals dat tot uitdrukking komt in zijn boeken en de activiteiten van het NPI, Instituut voor organisatieontwikkeling, weet dat hij graag spreekt over ontwikkelingsfasen van organisaties.

### *De pioniersfase*

Als we organisaties in hun ontwikkeling vervolgen, kunnen we spreken van een z.g. pioniersfase. Karakteristiek van de pioniersfase is een grote ambachtelijke bezigheid: persoonlijke initiatieven, onmiddellijke wisselwerking met de concrete werkelijkheid, met de klant, met de techniek, met het product. Iedereen voelt zich direct betrokken en van iedereen wordt een pioniershouding gevraagd: het vermogen te improviseren in een directe wisselwerking met de concrete werkelijkheid. Je zou die hele pioniersfase kunnen karakteriseren vanuit dit vermogen van het individueel-ambachtelijke. De pionier is een ondernemende ambachtsman en dat geeft de hele organisatie zijn kleur.

### *De differentiatiefase*

Als de pionierorganisatie groeit, zien we een tweede veld van activiteiten zichtbaar worden, dat expliciet om aandacht vraagt. De organisatie vraagt om differentiatie, om geleding in functies en niveaus. Dat doet een appèl op het vermogen tot samenwerken, tot structuur geven, tot organiseren. Bij een gezonde ontwikkeling

---

gaat, het pionierselement natuurlijk door, maar er komt een nieuw aandachtsgebied bij. In de persoonlijke biografie heb ik het vermogen waar dit nieuwe aandachtsgebied om vraagt gekarakteriseerd als het vermogen, om met een zekere wakkerheid en eigenheid in het sociale leven te opereren, met mensen samen te werken en samenwerkingsvormen te scheppen.

### *De integratiefase*

We weten dat de tweede fase het gevaar heeft, dat de organisatie zo sterk bezig is met zich zelf, met haar eigen structuur en vorm, dat ze een levend contact met de buitenwereld verliest. Daardoor ontstaat de noodzaak existentiële vragen te stellen naar de doelstelling en zingeving, naar de maatschappelijke opdracht van de organisatie. En als die vragen niet van binnenuit gesteld worden, worden ze door de buitenwereld gesteld, door milieugroepen, door actiegroepen, door politieke partijen. Dat roept in de organisatie een derde thematiek op waaraan gewerkt moet worden. Die is er natuurlijk allang geweest maar nog heel onbewust en sluimerend. Voor het eerst wordt het als een eigen taak van het management gezien vragen te stellen naar doelstelling en strategie, naar beleid en zingeving, naar maatschappelijke verantwoordelijkheid. In een enigermate volwassen organisatie ziet het er naar uit dat deze drie taakgebieden, deze drie zorggebieden, de zorg voor het individueel-ambachtelijke, de zorg voor het sociaal-organisatorische en de zorg voor het markt-strategische, simultaan hun aandacht krijgen. Ze zijn karakteristiek voor elke levende organisatie.

### **Stelling 3**

Ik vat dit deel wederom samen in een korte stelling:

*In de ontwikkelingsfasen van organisaties, zoals Lievegoed die beschrijft, komen na elkaar de basisfuncties van elke onderneming tot bewustzijn, tot explicitering. In de pioniersfase het individueel-ambachtelijke, in de differentiatiefase het sociaal-organisatorische, in de integratiefase het markt-strategische.*

Zoals ik al zei, krijgen in een enigermate volwassen organisatie de drie gebieden simultaan en evenwichtig hun eigen aandacht. Maar de vraag is: door wie worden ze verzorgd? Hoe is die aandacht georganiseerd? Waar vinden we deze drie levenselementen van een organisatie samengevat tot verantwoordelijkheden, tot taken? We moeten tot de conclusie komen, dat ondanks alle moderne managementtheorieën en democratiseringsbewegingen, moderne organisaties nog steeds in hoge mate piramidaal en theocratisch georganiseerd zijn. Wat bedoel ik met piramidaal en theocratisch? Als we kijken naar de taakverdeling in grote organisaties, zien we aan de top het hoger management dat zich de taak heeft voorbehouden de strategie te ontwikkelen, het beleid uit te stippelen, de doelen te stellen. We zien het middelmanagement dat tot taak heeft die strategie, die doelen te vertalen in organisatorische termen, in structuren en procedures. En tenslotte is er het lager management, dat met de werkers op de vloer verantwoordelijk is voor de concrete uitvoering van wat boven hen bedacht is en vertaald in organisatievormen. Daar zien we eigenlijk het beeld van de mens zoals deze zich door het leven heen ontwikkelt, maar nu ruimtelijk, uit elkaar getrokken in een soort standenstaat. Daarin herkennen we de overblijfsels van een oeroude theocratie. Als we heel ver teruggaan in de cultuurontwikkeling van de mensheid, tot in de oude Indiase cultuur, vinden we daar het archetype van de standenstaat, van de kastenstaat: een hoogste kaste van geestelijke leiders en priesters, daar onder de kaste van beampten en krijgers (krijgers die de samenleving naar buiten veilig moeten stellen en beampten die haar naar binnen toe moeten ordenen) en onderaan de kaste van de handelaren en ambachtslieden. Helemaal daar buiten staan tenslotte de paria's, de onreinen. Het is verassend om te zien met wat voor consistentie we dit beeld door de geschiedenis kunnen vervolgen. Als we in Plato's Politeia lezen, vinden we daar hetzelfde theocratische maatschappijbeeld, alleen onderaan geen paria's maar slaven. In de Middeleeuwen vinden we het zelfde beeld als Lehrstand (de geestelijkheid, de clerus) Wehrstand, (de ridders, de adellijken) en Nährstand, (degenen die voor het materiële zorgen, de boeren, de ambachtslieden) en daar

---

onder de lijfeigenen. We kunnen deze lijn tot in onze tijd vervolgen. In de communistische samenleving, zoals we die zeventig jaar in het Oosten gekend hebben, was het een partijelite die aan de top bepaalde wat waar, schoon en goed is. Daar onder een dikke laag van bureaucraten en onderaan tenslotte arbeiders en boeren, gesymboliseerd in hamer en sikkel. Een oeroud theocratisch beeld van een standenstaat. We vinden dit beeld, zoals ik al aangaf, nog steeds terug als grondteneur in Westerse organisaties: een hoger management, dat doelen stelt en strategieën formuleert, een middelmanagement dat deze vertaalt in werkvormen en procedures en een lager management dat zorgt voor de uitvoering en helemaal onderaan een dikke laag (gast-)arbeiders.

#### **Stelling 4**

Ik probeer het voorgaande weer kort samen te vatten in een stelling:

*Moderne bedrijven zijn nog steeds grotendeels gestructureerd als verouderde theocratische standenstaten, waarbij lager-, middel- en hogermanagement en medewerkers tot monoculturen worden van respectievelijk ambachtelijke, organisatorische en strategische vermogens.*

#### ***Afstemming mens en organisatie***

Deze laatste stelling houdt in feite in dat deze wijze van organiseren gedateerd is. Dat is geen uitvinding van mij. Aan alle kanten zien we ontwikkelingen die trachten om deze verouderde organisatievormen te overwinnen, om fundamenteel te breken met deze theocratische modellen. Maar het theocratisch denken is nog zo sterk verankerd in de paradigma's die daarmee verbonden zijn, is nog zo sterk werkzaam in de salarisstructuur, in de sociale verzekering en in de machtsverhoudingen, dat het een radicaal omdenken vraagt om daar werkelijk op een nieuwe manier over te denken. Deze organisatievorm is ook daarom gedateerd, omdat de mens inmiddels in een ontwikkelingsfase is gekomen waarbij hij een zodanige eigenheid heeft, een zodanig zelfbewustzijn, dat hij met recht de vraag stelt: hoe kan ik in mijn werk, binnen de organisatie waarin ik werk, mijn biografie tot zijn recht laten komen? Is het mogelijk dat in deze organisatie alle potentiële vermogens, die ik in de loop van de ontwikkelingsfasen van mijn biografie tot ontwikkeling kan brengen ook hun emplot vinden?

#### ***Biografisch denken en doelmatig denken***

Mensen hebben het streven om op een dergelijke manier in organisaties aanwezig te mogen zijn. Het zou uiterst onverstandig zijn van managers en ondernemers, om dat streven niet te honoreren, om alle potenties van hun medewerkers niet tot hun recht te laten komen. Ieder mens heeft op zijn wijze de mogelijkheid om zowel ambachtelijk als organisatorisch als strategisch in de organisatie aanwezig te zijn met zijn vermogens, met zijn bijdragen, al naar gelang zijn leeftijdsfasen hem daar de mogelijkheid toe bieden. Het is ondoelmatig en ook onbiografisch gedacht om alle ambachtelijke bezigheden, weg te zeven uit het middengebied van het organisatorisch middenkader en uit het hogere gebied van het strategisch management. Die gebieden behouden dan hun monocultuur terwijl de uitgezeefde ambachtelijke bezigheden in de onderste kaste eveneens tot monocultuur leiden. Het is evenzo ondoelmatig en onbiografisch gedacht om van het middenkader een bolwerk te maken van organisatorisch, structureel, procedureel ordenende mensen, die deze bezigheid voor zichzelf claimen en daarmee veroordeeld worden, ongeacht hun ontwikkelingsfase, deze monocultuur in stand te houden en tegelijkertijd alle andere niveaus van deze organisatorische taak te draineren. We kennen genoeg voorbeelden dat er op het ambachtelijk niveau vermogens sluimeren in mensen die hun in staat stellen hun eigen groepswork te organiseren, autonome werkgroepen te vormen, zelfmanagement te realiseren en zelfstandig organisatorisch te handelen. We zien hetzelfde als we naar boven kijken, naar de mensen die inmiddels zijn door gegroeid, naar het strategisch niveau. Ook daar kunnen nog organisatorische vaardigheden worden aangesproken waar die mensen ook nog bevrediging in kunnen vinden.

---

En tenslotte het laatste. Daar zal ik wat uitvoeriger bij stilstaan: Het is zeer ondoelmatig en onbiografisch gedacht, om al het strategisch denken, al het denken in termen van doelstelling en van zingeving te laten samenklonteren in het bovenste niveau, ervan uitgaande dat de mensen op het middenniveau en op het onderste niveau niet in staat zouden zijn om daaraan een bijdrage te leveren. Ik denk dat je ook op die niveaus - en dan denk ik aan mensen in hun eind dertiger, begin veertiger jaren - wel degelijk een appèl kunt doen op het vermogen tot strategievorming, tot zingeving, tot het stellen van morele vragen.

**Henry Mintzberg**  
**"Crafting Strategy"**

Voor mij is in dit opzicht een artikel van Henry Mintzberg richting gevend. Het is een artikel dat hij eind tachtiger jaren in Harvard Business Review publiceerde onder de titel "Crafting Strategy"; dus ambachtelijke strategie. Het is interessant dat reeds in de titel twee gebieden met elkaar in gesprek komen: het ambachtelijke en het strategische. Een uitgangspunt voor Mintzberg is: Het is hoogmoedig en arrogant, maar ook illusoir van topmanagers dat zij denken dat ze de strategie kunnen bepalen, dat zij vanuit hun hoge toren de toekomst kunnen voorspellen, strategie kunnen formuleren en die vervolgens naar lagere niveaus kunnen operationaliseren. Die strategieën komen nooit uit. De werkelijkheid lacht erom en doorkruist ze met nieuwe feitelijkheid. Zelden wordt daarvan geleerd in termen van de lerende organisatie. Er zijn vele uitvluchten zoals: de variabelen zijn niet goed onderkend, bepaalde ontwikkelingen zijn niet goed ingeschat, maar de volgende keer doen we dat beter. Men blijft in dezelfde hoogmoedige houding: wij aan de top zijn de strategen en wij bepalen de toekomst. Daar tegenover zegt Mintzberg: Is het eigenlijk wel nodig en mogelijk dat wij de toekomst daar boven bedenken, is deze misschien al ergens aanwezig in de organisatie? Zou hij misschien ergens te vinden zijn? Mintzberg zegt: Ja, in de organisatie dient de toekomst zich aan, overal waar mensen aan het front werken. Als hij praat over grenswerkers, over frontwerkers bedoelt hij de mensen die bezig zijn met het primaire proces in de verkoop, in de productie, in de administratie of in het laboratorium. Hij doelt op de mensen die als ambachtelijke werkers in concrete wisselwerking zijn met het productie gebeuren, met het administratieve gebeuren, met de klant. Op die plekken worden zij aan de ene kant geconfronteerd met strategie van uit de top en de eventuele disfunctionaliteit daarvan, het niet relevant zijn daarvan. Ze ervaren dat omdat zij die strategie moeten waarmaken in hun handelen. Aan de andere kant worden ze geconfronteerd met de toekomst. Die toekomst dient zich aan via de nieuwe vragen die de markt stelt, de nieuwe mogelijkheden die de technologie biedt, de nieuwe politieke verhoudingen. De toekomst als ervaring dient zich aan bij de mensen die aan het front in de ambachtelijke sfeer werken. En Mintzberg zegt: We zouden eigenlijk deze frontwerkers, deze grenswerkers met de grootste interesse moeten waarnemen, hun ervaringen au sérieux moeten nemen. We zouden met hen in gesprek moeten komen, dus niet alleen wat informatie bij hen aftappen, maar met interesse naar hun ervaringen luisteren. We zouden ze zelfs moeten betrekken bij het lezen en interpreteren van die ervaringen. Mintzberg wijst de weg hoe het strategische denken ook op het laagste niveaus kan worden aangesproken, hoe de ambachtelijkheid van dat niveau ook zijn bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van de strategie, aan het stellen van morele vragen. Hoe we met het milieu omgaan, wat we met de ontwikkelingslanden doen, hoe we de klant eigenlijk behandelen: op die vragen geeft het handelen van de mensen aan het front antwoord. En zij hebben daar hun vragen over. De vraag is of het hogere management naar die vragen wil luisteren en daarover met de mensen in gesprek wil komen.

***Van een theocratisch naar  
een sociaal ecologisch  
systeem***

Ik pak nu, na deze kleine uitwijding, de draad weer op. Ik denk dat we niet langer naar organisaties moeten kijken in termen van theocratieën, van gelaagdheden, maar dat we naar organisaties moeten leren kijken in termen van sociale ecologie. Ik denk dat, zolang we deze gelaagdheid handhaven, er ook geen ruimte is voor echte biografische ontwikkeling. Misschien in individuele gevallen. Maar principieel kan

---

zo'n in monoculturen gelaagde organisatie geen bedding bieden voor een biografie, die zich wil voltrekken langs de stations van concreet-ambachtelijk werk, sociaal-organisatorisch werk naar moreel-strategisch werk. Voor al die stations moet een organisatie een bedding bieden. Dat betekent dat op alle plekken binnen een organisatie de vraag gesteld moet worden: hoe moet voor **deze** mens, op **deze** plek, in **deze** functie een juiste mix van de drie vermogens eruit zien? We kennen in de natuur de drie grote natuurrijken, van het minerale, van het plantaardige en van het dierlijke. En hoewel de natuur wel plekken toont waar een van die drie extreem eenzijdig aanwezig is, is het ook zo dat een levende natuur wordt gekarakteriseerd door een ecologisch systeem. Dat wil zeggen dat op alle plekken een uniek situationeel evenwicht wordt gevonden tussen het minerale, het plantaardige en het dierlijke. Dat zou een leidbeeld kunnen zijn voor het kijken naar organisaties als sociaal-ecologische systemen. Ook zij hebben hun "natuurrijken": het rijk van het concreet-ambachtelijke, het rijk van het sociaal-organisatorische en het rijk van het moreel-strategische. Die drie rijken moeten elkaar voortdurend doordringen en tezamen een levensvatbare werkelijkheid scheppen. Organisaties kunnen dan pas hun menselijk gelaat krijgen doordat er ruimte ontstaat voor biografie.

### Stelling 5

Ik vat dat tenslotte kort samen in een laatste stelling:

*Biografische potenties kunnen pas echt in een organisatie tot ontwikkeling komen wanneer deze organisaties als een sociaal-ecologisch systeem worden gezien, waarbij op elke plek door elke medewerker naar vermogen concreet-ambachtelijke, sociaal-organisatorische en moreel-strategische bijdragen kunnen worden geleverd.*

### *Conditie voor een organisatie met een menselijk gelaat*

Voor de realisatie van deze visie zijn geen eenduidige recepten. Drie dingen zijn in ieder geval belangrijk. Het eerste is dat een dergelijk sociaal-ecologisch concept, een dergelijke manier van kijken naar een organisatie, in een organisatie tot leven wordt gebracht. Zo'n leidbeeld moet eerst in een organisatie gaan leven. Vervolgens kan men naar concrete plekken zoeken waar stappen in die richting gezet kunnen worden. Tenslotte zouden die kleine stappen geëvalueerd moeten worden in de zin van de lerende organisatie. Als dat gebeurt dan kan zo'n organisatie stap voor stap een menselijk gezicht krijgen. Daarbinnen ontstaat dan ruimte voor de ontplooiing van biografische potenties van de individuele mens. En tegelijk wordt de organisatie zelf daar gezond van.

### Samenvatting

Ik vat dit verhaal samen door nog een keer langs de vijf piketpaaltjes te lopen waarin ik steeds stukjes heb samengevat:

1. Om in een onderneming de biografische potenties van mensen tot ontwikkeling te brengen, is een reële dialoog noodzakelijk tussen enerzijds een periode van overgave en persoonlijke betrokkenheid bij het werk, zonder in werkverslaving te ontaarden, en anderzijds een periode van distantie waarin bezinning en reflectie op de werkervaring mogelijk is, zonder in werkloosheid te ontaarden.
2. In het biografische landschap van de twintiger-, dertiger- en veertiger jaren kunnen we die vermogens vinden die voor een individueel biografische ontplooiing van fundamenteel belang zijn: een concreet-ambachtelijke, een sociaal-organisatorische en een moreel-strategische.
3. In de ontwikkelingsfasen van organisaties zoals Lievegoed die beschrijft, komen na elkaar de basisfuncties van elke onderneming tot bewustzijn en tot explicitering. In de pioniersfase het individueel-ambachtelijke, in de differentiatiefase het sociaal-organisatorische, in de integratiefase het markt-strategische.
4. Moderne bedrijven zijn nog steeds grotendeels gestructureerd als verouderde theocratische standenstaten, waarbij lager- middel- en hoger management en medewerkers tot monoculturen worden van respectievelijk ambachtelijke, organisatorische en strategische vermogens.

- 
5. Biografische potenties kunnen pas echt in een organisatie tot ontwikkeling komen wanneer deze organisatie als een sociaal-ecologisch systeem wordt gezien, waarbij op elke plek door elke medewerker naar vermogen concreet-ambachtelijke, sociaal-organisatorische en moreel-strategische bijdragen kunnen worden geleverd.