

tekst: peter van den boom en rob vinke

De menselijke maat en de effectiviteit van organisaties

We hebben in deze tijd ander gedrag van leidinggevend en medewerkers nodig. Geen volgers, maar mensen die verantwoordelijkheid nemen. Dat vraagt om sociale verbanden met sterke reflectieve vermogens om de uitdagingen aan te gaan.

Digitale en sociale netwerken laten zich steeds meer gelden in samenlevingen en organisaties. In verbandingen tussen individuen en culturele groepen reflecteren mensen over wat er speelt. Dat botst met hedendaagse opvattingen waar nog volledige maakbaarheid voorop staat. Het gaat in de kern om werkgemeenschappen. Met werkgemeenschap bedoelen we niet de droomwereld van één gelukkige familie die kritiekloos is ingebed in het door het management opgestelde visiedocument. In een organisatie als werkgemeenschap gaat het om de menselijke waardigheid, eigen verantwoordelijkheid, verbinding, persoonlijke ontwikkeling, zingeving en reflectie. Die kenmerken bepalen de menselijke maat. Voor het management is het een uitdaging de werkcontext zo te organiseren dat de menselijke maat tot zijn recht komt, de organisatie-intelligentie toeneemt en daarmee de organisatie-effectiviteit. Dat is de opdracht van een vernieuwde HR-strategie.

**‘De economisering en concurrentie
eisen een hoge tol, de organisatie
leert niet meer’**

Gezien de dynamiek en complexiteit van samenleving en organisaties, is het van belang partnerschap te vergroten en daarmee de slagvaardigheid en flexibiliteit. Je hoort managers zeggen: ‘mensen moeten beseffen dat ...’ Maar welke processen zetten zij in gang om dat collectieve reflectieve vermogen te vergroten?

Reflecteren doe je om te begrijpen. Dat doe je door aannamen, betekenissen, waarden, handelingen, effecten en contexten uit te dagen. Als het reflectieve vermogen groot is, doorzien mensen de relatie tussen hun interpretaties en de daaruit voortkomende handelingen beter. Vanuit reflecties kunnen alternatieve benaderingen voortkomen, zodat de organisatie voortdurend in ontwikkeling blijft. Deze tijd vraagt om partnerschap in het belang van de effectiviteit, efficiency en de menselijke maat.

Als alleen de instrumentele benadering overheerst, loopt de organisatie letterlijk vast. Dan verdwijnt de werkgemeenschap en overheerst het managementinstrument. Er is in die situatie geen sprake meer van partnerschap dat in kritische reflectie en debat de besluitvorming aan de kaak stelt. Volgens ons vinden, door de waan van de dag, reflectieprocessen in organisaties te weinig plaats. De buitensporige economisering en hyperconcurrentie eisen een hoge tol, de organisatie leert niet meer. Juist de combinatie van reflecteren, presteren en leren leidt tot continu verbeteren. Daarnaast versterken momenten van reflectie de kleefstof in die werkgemeenschap. Dat is niet vrijblijvend, want de uitkomsten worden gecontracteerd. Op die wijze krijgen zingeving, emotionaliteit en sociale verbinding weer inhoud en is er ruimte en inbreng van de menselijke maat. Deze nieuwe rationaliteit (anders dan de instrumentele) noemen wij een reflectieve organisatie. De menselijke maat is in de knel gekomen door de eenzijdige nadruk op de instrumentele rationaliteit en door steeds grotere cultuurverschillen tussen beleidsbepalers en de mensen waar het om draait. Organisatieontwikkeling is geen gezamenlijke ontdekkings-tocht. Juist door gezamenlijkheid te versterken in zoekprocessen, verbinden mensen zich. Zo opgevat, is organisatiecultuur niet uit-

sluitend een instrument in handen van beleidsbepalers. Het is vooral een werkbestaan op basis van kleefstof waar individuen hun eigen betekenissen, waarden en benaderingen afstemmen op collectieve ideeënwerelden. In reflectieve organisaties vraagt dat om een andere rolvervulling voor medewerkers en voor leidinggevend. Naar ons idee zijn authenticiteit, kernwaarden, talentontwikkeling, voedend leiderschap en vertrouwen de sleutel ingrediënten voor die andere rolvervulling. Het management doet een beroep op houding en gedrag van medewerkers. Tegelijk vragen die mensen zich af of er nog wel voldoende eigenheid overblijft als uniek individu. Een individu wil immers geen standaardmens zijn. Dit spanningsveld tussen 'culturele dwang' versus 'authentiek zijn' is een van de essenties voor leidinggevend en medewerkers. De culturele dwang moet niet zo groot zijn dat iemand zijn eigenheid totaal inlevert. Maar ook niet zo gering dat er geen organisatiekleefstof meer is. Het streven naar authenticiteit komt tot uiting in het zelfstandig interpreteren, beslissingen nemen en het daarvoor verantwoordelijkheid nemen. Veel mensen spelen een niet-authentieke rol, maar achter allerlei façades gaat permanent de vraag schuil: 'wie ben ik eigenlijk echt?' Willen we de reflectieve organisatie serieus kunnen nemen, dan is het noodzakelijk dat mensen ruimte opeisen om hun echtheid te laten gelden. Veranderingen na veranderingen gaan aan mensen voorbij. Veel beleidsbepalers zouden het liefste zien dat mensen hun waarden overboord zetten en de nieuwe organisatiewaarden kritiekloos overnemen. Dat lukt niet omdat mensen niet klakkeloos hun persoonlijke waarden overboord zetten. Je spreekt namelijk over een persoonlijke standaard, een baken voor het handelen dat de mens oriënteert op wat juist is. Een individuele kernwaarde kan 'vertrouwen' zijn, wat dan een fundament is voor andere waarden als 'openheid' en 'eerlijkheid'. Misschien dat iemand wel zijn 'streven naar openheid' wat wil doseren, maar concessies doen aan 'vertrouwen' als kernwaarde is onmogelijk vanwege de diepe verankering in iemands authentieke zelf. De kernwaarden van de organisatie komen voort uit de organisatiebiografie en tonen

hun vitaliteit door voortdurend af te stemmen op zich wijzigende contexten. In deze communicatieve processen raken persoonlijke kernwaarden de kernwaarden van de organisatie waardoor wrijving ontstaat. Maar zonder wrijving geen energie! Collectieve waarden kunnen een krachtbron zijn die kleefstof bevat voor de menselijke maat en voor de effectiviteit van de organisatie. Het ontwikkelen van talenten is noodzakelijk om een reflectieve organisatie in beweging te houden. De uniciteit van een mens is de resultante van de ontwikkeling van aangeboren en ontplooid talenten in combinatie met de persoonlijkheid en motivatie. Sommige talenten en vooral persoonlijkheidseigenschappen laten zich moeilijk via opleidingen ontwikkelen.

'In reflectieve organisaties vind je voedende leiders'

Het ontwikkelen van vak kennis en vakgebonden vaardigheden is minder gelimiteerd dan individuele kwaliteiten die op het grensvlak van waarden en persoonlijkheid liggen, zoals vertrouwen, ethiek, zelfbeeld en strevingen. Reflectieve organisaties besteden veel aandacht aan het ontwikkelen van talenten die passen bij de organisatie waarden en bij de uniciteit van de mensen. In reflectieve organisaties vind je voedende leiders. Zoals je een organisatiecultuur voedt met nieuwe elementen om voort te bestaan, voed je ook medewerkers met nieuwe inzichten en vaardigheden. Het gaat niet om het veranderen van het authentieke van mensen, maar om het bieden van ondersteuning, zodat er sprake is van effectieve reflectie-, prestatie- en leerprocessen. Tegelijk sturen voedende leiders op resultaten. In deze paradox van ondersteunen en sturen, krijgt de ontwikkeling van de organisatiecultuur en van mensen vanuit kleefstof bevattende kernwaarden alle aandacht. De volgende talenten bepalen de effectiviteit in voedend leiderschap:

- empathie: om betekenisverlening, waarden, strevingen en normeringen van mensen in te zien en die te contrasteren met de organisatiewaarden;
- het vermogen te verbinden: om de kernwaarden te hechten aan de toekomstvisie en evenzeer om mensen te verbinden aan die kleefstof bevattende kernwaarden;
- ontwikkelgerichtheid: om een werkgemeenschap te bouwen volgens de criteria van organisatie-effectiviteit en menselijke maat;
- morele wijsheid: om de ontwikkeling van de werkgemeenschap en rendementseisen te verbinden aan maatschappelijke vraagstellingen en verwachtingen.

Vertrouwen

In de kern gaat het om authentiek mogen zijn, te reflecteren en debatteren vanuit persoonlijke waarden. Dat vraagt om een reflectieve werkgemeenschap die kenmerken heeft van vertrouwen. Dat leidt tot betere prestaties dan in werksituaties waarin wantrouwen heerst. In vertrouwensvolle werkgemeenschappen kun je mensen raken, bewegen en tot partnerschap ontwikkelen. Als medewerkers en leidinggevendenden merken dat zij afspraken nakomen, kan vertrouwen zich verder ontwikkelen. Er moet sprake zijn van vertrouwen om authentiek te zijn en je op een open wijze te uiten. Voor leidinggevendenden is wederzijds vertrouwen een voorwaarde om talenten in te zetten. Hoe kun je anders empathisch zijn, op een eerlijke manier verbinden, ontwikkelen en moreel verantwoord te werk gaan? Vertrouwen geven leidt tot vertrouwen terugkrijgen. We moeten ons in de HR-strategie richten op vier pijlers:

1. ontwikkelen van een reflectieve organisatie op basis van kernwaarden die voortkomen uit de organisatiebiografie die voor kleefstof kunnen zorgen;
2. voorleven van kernwaarden door reflectie, debat en contractering. Dat geeft kansen voor versterking en bijstelling;
3. verbreden van partnerschap om de organisatiecultuur in beweging te houden;
4. verankeren van authenticiteit, kernwaarden, talentontwikkeling, voedend leiderschap en vertrouwen om nieuwe

wegen in te slaan om de menselijke maat en organisatie-effectiviteit te versterken.

Wil er toekomst zijn voor HRM, dan moet de menselijke maat serieus genomen worden. Dat betekent dat HRM op zoek moet naar het sociale Higgs-deeltje. Het kerndeeltje, goddeeltje of kernveld dat aan alle andere deeltjes zwaartekracht en daarmee zinvolle betekenis geeft. Je kunt socialer doen dan sociaal of harder zijn dan hard, de kern raak je niet. Het gaat om een aanpak die duidelijkheid uitstraalt. Dat is een praktijk waarin mensen het verschil maken en niets dan dat. Dat goddeeltje zit besloten in de menselijke maat. Voor HR-strategen volop kansen en uitdagingen. HR-strategen moeten een zware en zwarte erfenis ontmantelen. Moeten opruimen wat het industriële denken en handelen aan waanzin heeft geproduceerd. De ontmenselijking van de medewerker moeten we omkeren, de kaalslag van de natuur moeten we stoppen en het toekomstloze consumptisme moeten we bestrijden. De reflectieve organisatie biedt volop kansen om vanuit de menselijke maat een leefbare toekomst tegemoet te gaan.

Literatuur

- Boom, van den P. & R. Vinke (2009) HR als hoeder van de maatschappelijke kleefstof. In: HRSTRATEGIE, november 2009, blz. 19 t/m 21.
- Boom, van den P. & R. Vinke (2012) Kleefstof van de menselijke maat, een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties. Van Gorcum: Assen.

Drs. Peter van den Boom is senior organisatieadviseur, interim-manager bij Boom Training en Consultancy, docent HR-strategie en verandermanagement aan de Universiteit van Groningen/AOG Som en Maastricht. Prof. dr. Rob H. W. Vinke is hoogleraar Personeelwetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit, kerndocent HR-strategie aan de Universiteit van Groningen/AOG-Som en directeur van Rob Vinke Consultancy, een onafhankelijk organisatieadviesbureau.

Reactie uit de praktijk op de 4 pijlers van strategisch HRM

Albert Martens, Senior Advisor, Global Labor Relations, IKEA

1. Het ontwikkelen van een reflectieve organisatie op basis van kernwaarden die voortkomen uit de organisatiebiografie die voor kleefstof kunnen zorgen

“Wanneer je kijkt naar succesvolle organisaties in het verleden dan is er in de meeste gevallen naast een goed businessidee sprake van een cultuur waarin veel aandacht is voor de factor mens. Organisaties met een top-downbenadering waarin veelal sprake is van een hiërarchische stijl van leidinggeven verliezen op termijn. Kernwaarden waarin de mens centraal staat, waarbij er voldoende aandacht is voor de ontwikkeling en performance van elk individu en waarbij de balans werk/privé goed is, zijn absolute voorwaarden om succesvol te zijn in de toekomst. Dit zijn universele waarden die in theorie door vele managers worden onderschreven maar door even veel managers in de praktijk niet worden toegepast. Ik denk dat deze waarden al vele jaren bestaan maar dat het probleem is om ze consequent toe te passen. We moeten hierbij wel in aanmerking nemen dat elke tijd zijn eigen kenmerken heeft, maar de meest fundamentele behoeften van de mens zijn nog steeds dezelfde. Wel is het inderdaad tijd om de kernwaarden meer serieus te nemen.”

2. Het voorleven van kernwaarden door reflectie, debat en contractering. Dat geeft kansen voor versterking en bijstelling

“Bij deze stelling heb ik het gevoel dat we praten over voorbeeldgedrag. Ook dit is als principe niet nieuw en we weten uit ervaring hoe belangrijk het is dat we meer leiders nodig hebben en minder managers. Leiders zijn in tegenstelling tot managers, bereid om zichzelf weg te cijferen ten behoeve van de ontwikkeling van hun medewerkers. Ik ben het dan ook eens met de stelling dat er meer reflectie en discussie intern nodig is. Maar ook dit heeft weer te maken met de mate waarin de organisatie bereid is om het eigen functioneren ter discussie te stellen. Daarom denk ik dat het nodig is dat met name het topmanagement van een organisatie wordt afgerekend op interne medewerkerstevredenheid. Immers, het zou weleens zo kunnen zijn dat medewerkers belangrijker zijn dan

klanten om de doelstelling van de onderneming ‘tevreden klanten’ te realiseren. Dit laatste vergt wel veel van de leidinggevenden.”

3. Het verbreden van partnerschap om de organisatiecultuur in beweging te houden

Ik ben het eens met het idee dat de organisatie (het management) samenwerkingsvormen moet aangaan met medewerkers. Het is belangrijk om te analyseren wat de behoeften van medewerkers zijn in 2020. Wat motiveert hun en wat niet. Maar ook hier is leiderschap essentieel. Je moet als medewerker op basis van ervaring vertrouwen hebben in de organisatie. Het gaat hierbij om het creëren van duurzame arbeidsrelaties. Dit is echter een proces dat veel inzet en uithouding vraagt van de onderneming. Ook hier geldt dat de theorie wat anders is dan de praktijk.”

4. Het verankeren van authenticiteit, kernwaarden, talentontwikkeling, voedend leiderschap en vertrouwen om nieuwe wegen in te slaan om de menselijke maat en organisatie-effectiviteit te versterken

“Het lijkt vanzelfsprekend dat alle facetten verankerd moeten worden in de organisatie. Ik denk dat dit afhangt van de mate waarin de vorige drie stellingen worden gerealiseerd. Zodra de organisatie c.q. het management de wil heeft om nieuwe richtingen in te slaan dan vindt de verankering plaats. De menselijke maat moet hierbij inderdaad als uitgangspunt worden genomen. Dat is lastig omdat veel managers het vervelend of moeilijk vinden om de medewerker als individu te benaderen. Dat betekent dat de top van de organisatie het middelmanagement moet ondersteunen in dit proces. In veel gevallen staat het topmanagement echter ondanks mooie beloften ver af van de werkelijkheid.”



Masterclass Strategisch HRM kan veel beter



Rob Vinke en Albert Martens zijn twee van de sprekers tijdens de masterclass ‘Strategisch HRM kan veel beter’. In de masterclass laten zij zien hoe u vorm geeft aan strategisch HRM op basis van toekomstbeelden van organisatie en omgeving en kunt u dieper nadenken over hoe het beter kan. Zie www.hrpraktijk.nl/ opleidingen voor meer informatie.