

*Een van de vijf meest  
gelezen artikelen in  
[www.menscentraal.nl](http://www.menscentraal.nl)  
2012.*



**Een schreeuw om de menselijke maat**  
**De noodzaak van betekenisvolle werkgemeenschappen (mei 2012)**

**Drs. Peter van den Boom en Prof. dr. Rob H. W. Vinke**  
Respectievelijk zelfstandig adviseur bij Boom Training & Consultancy  
en hoogleraar Personeelwetenschappen aan Nyenrode  
Business Universiteit en directeur van Rob Vinke Consultancy



## **Inleiding**

In Trouw stonden twee messcherpe analyses van woningcorporaties (29 februari 2012). De woningbouwcorporatiesector laat zich, tot op de dag van vandaag, besmetten door risicovol gedrag. Dat gedrag wordt versterkt door een aantal frauderende directeuren. Maar liefst negentig procent van de corporaties hebben uit de bocht vliegende derivaten en andere risicogevende renteproducten. Het openbaar ministerie heeft enkele rechtszaken gestart om miljoenen terug te vorderen bij directieleden. Kernwaarden in de sector, die ruim honderd vijftig jaar hoog in het vaandel stonden, worden vernietigd. Trots, solidariteit en samenwerking zijn waardeloos geworden als kernelementen van kleefstof ten behoeve van belanghebbenden. Dat in een sector waar 200 miljard euro maatschappelijk kapitaal is toevertrouwd aan 1000 bestuurders en 1600 toekijkende commissarissen.

Bij deze instellingen is de menselijke maat absoluut zoek. Hoe vergaat het huurders en wat betekent dit voor de medewerkers? Wel erg gemakzuchtig plaatst de overheid maatschappelijke instellingen in de vrije markt. Maar opereren in een vrije markt betekent niet dat de moraal wegvalt, dat alles is toegestaan en dat niemand corrigeert. Zeer gretig initiëren veel bestuurders gedrag dat een kopie lijkt van directieleden in het bedrijfsleven. Dezelfde vrijheden, hoge aanvangspremies, extreme bonussen, uitvergroete leaseauto's, torenhoge onkostenvergoedingen, goudgerande pensioenregelingen, schaamteloos declaratiegedrag en mateloze vertrekpremies van soms miljoenen euro's. Is er nog sprake van enige menselijke maat? Valt dit nog onder de noemer van beschaafd gedrag?

### **De kernen van de menselijke maat**

We hebben veel voorbeelden gezien waar de menselijke maat ontbreekt. Denk maar aan AHOLD en ABN/AMRO (Smit, 2009 en 2010). En wat te zeggen van Organon dat het na honderd jaar succesvolle innovatiehistorie moest afleggen, omdat slechts aandeelhoudersbelangen de maat van alles waren (Van den Boom, 2010).

Wij duiden het tijdperk waarin wij nu leven, aan als een overgangstijd. We moeten afscheid nemen van een tijdsgewricht met dominante kenmerken als schaalvergroting, winstbejag en zelfverrijking ten koste van de kleefstof in de samenleving en het leefmilieu. Het management bevindt zich onaanraakbaar ver weg van de werkvloer, ontwikkelt beleid en communiceert veranderkundige mantra's die de mensen niet raken. Het zijn grote universele managementverhalen over rendementen, die niet aanzetten tot organisatie-ethiek, inspiratie, participatie en energiestromen. Zo breek je de toekomst bij de voeten af. We moeten terug naar de menselijke maat. Natuurlijk moet er voldoende rendement gemaakt worden, maar dat is een uitkomst die voortvloeit uit een werkgemeenschap gevormd naar de menselijke maat. Daarom moeten wij ons in deze overgangstijd sterk maken voor betekenis- en waardevolle werkgemeenschappen. Dat levert een werkbestaan waarin de menselijke maat zich kenmerkt door de volgende zeven kernen (Van den Boom & Vinke, 2012).

#### **1. Een organisatie is een werkgemeenschap**

Een organisatie is geen zielloos instrument in handen van het management waar de mens zich onderdompelt in het bedrijfskundige palet dat het management samenstelt ten behoeve van aandeelhouders. Een werkgemeenschap, gevormd naar de menselijke maat, is noodzakelijk in het belang van mensen die er werken, klanten, de samenleving en juist ook voor het vermogen winst te maken. De menselijke maat is een noodzakelijk fundament om een sterke werkgemeenschap te ontwikkelen die vitaal inspeelt op de dynamiek van de omgeving. Een organisatie met de karakteristieken van een werkgemeenschap heeft een grotere kans op overleven dan een zielloos instrument dat

uitsluitend aandeelhouders behaagt. We noemen een organisatie een werkgemeenschap als kernwaarden kleefstof bevat en medewerkers actief participeren om deze werkgemeenschap verder te ontwikkelen. In een organisatie als werkgemeenschap vinden medewerkers een menselijk werkbestaan waar mensgebonden waarden hoger staan in de hiërarchie dan waarden dan geldverdiene en winstmaken.

## **2. Zes tastbare kernwaarden bepalen de menselijke maat**

De menselijke maat is een overkoepelend begrip voor essentiële kernwaarden die het mens-zijn bepalen.

### *Menselijke waardigheid van het individu als mens*

De mens ontleent zijn waarde niet alleen aan zijn functie, bezit of consumptieve vermogen. Hij ontleent zijn waarde vooral aan zichzelf, omdat hij een zinvol en waardig leven nastreeft. Dit mens-zijn verdient respect en achting van het begin van het leven tot het laatste ogenblik. Aan iemands eigenwaarde en zelfbepaling doe je nooit afbreuk.

### *Zelf verantwoordelijk zijn voor je werkbestaan*

Een mens geeft zelf richting aan werkgedrag en loopbaanambities. Hij maakt eigen keuzen en is daar verantwoordelijk voor, zonder de werkgemeenschap te schaden. Persoonlijke vrijheid van het individu en onderhoud van de werkgemeenschap sluiten elkaar niet uit. Eerder is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid en versterking.

### *Verbindingen maken met leiding, collega's en instituties*

Waardigheid en verantwoordelijkheid accentueren het autonome individu. De derde waarde accentueert het aangaan van zinvolle verbindingen met collega's, leiding en maatschappelijke instituties. Verbinding betreft ook het aangaan van verbanden met klanten en de kernwaarden van de organisatie die de individuele waarden overstijgen.

### *Persoonlijke ontwikkeling*

Veel mensen hebben te maken met complexe en dynamische ontwikkelingen in het werk. Persoonlijke ontwikkeling is cruciaal om de taken goed uit te voeren en de eigen marktwaarde te vergroten. Een organisatie die de ontwikkeling van inzicht, houdingsaspecten en gedag remt, voldoet niet aan de menselijke maat. Een inspirerende werkgemeenschap zet aan tot persoonlijke ontwikkeling om ook een zinvolle bijdrage te leveren aan die werkgemeenschap.

### *Zingeving als voorwaarde voor een gezond werkbestaan*

Mensen verbinden zich aan grotere gehelen vanuit een vraag naar zingeving. Zingeving, emotie en gezondheid horen bij het leven. Zin ervaren mensen bij de dagelijkse werkzaamheden in hun contacten met anderen, erkenning en het vervullen van taken. Verlangen naar zingeving houdt in dat iemand wil ervaren dat hij ertoe doet in een groter geheel. In een werkgemeenschap ontwikkelt zingeving zich door contact met de werkelijkheid en tegelijkertijd door de beleving deel te nemen aan die grotere verbanden

### *Reflectie op zichzelf, op anderen en op de context*

Een mens kan reflecteren op zijn eigen binnenwereld maar ook reflecteren op het gedrag van anderen en op de werkcontext. Deze momenten van reflectieve bezinning bieden mogelijkheden om relaties, efficiency en effectiviteit te verbeteren. Dat maakt het ook mogelijk om te reflecteren op de werkgemeenschap als collectiviteit en de noodzaak om verandertrajecten te starten om de cultuur in beweging te houden.

### **3. Participatie door het organiseren van ontmoetingsplaatsen**

Bij ontmoetingsplaatsen reflecteren aanwezigen op problemen en uitdagingen. Bij het reflecteren en debatteren, bepaalt niet het hoogste management alles tot in details. Wat geldt, is de diepgang bij het reflecteren op de problematiek en de haalbaarheid van de oplossing. Anders gesteld, de vraag is wat de beste analyse is op basis van reflectie en wat de beste oplossing is op basis van het debat. Dat betekent dus dat mensen elkaar overtuigen, maar zich ook vragen laten stellen over hun zienswijze op basis van gelijkwaardigheid in het debat. De combinatie van reflecteren, presteren, leren en veranderen leidt tot continue verbetering en organisatorisch leren. Het getuigt van zwakte als management de pluriformiteit van subculturen wil onderdrukken en van een organisatie één integratief geheel wil maken waarin iedereen achter het missiedocument aan loopt. Afhankelijk van de vraagstelling, krijgt een ontmoetingsplaats de intentie van het inventariseren van knelpunten, analyseren van knelpunten, ontwikkelen van alternatieve oplossingen, verbinden met besluiten en het evalueren van de effecten.

### **4. Koester kernwaarden die kleefstof bevatten**

Kernwaarden verbinden zonder de pluriformiteit op te heffen. Ze zijn de basis voor het sociaal kapitaal. Kernwaarden komen voort uit de organisatiebiografie en laten zich niet zo maar door een nieuwe manager eenzijdig bepalen. Kernwaarden hebben betrekking op de cultuur, maken handelingsvrijheid mogelijk en voorkomen ordeloosheid. Ze zorgen voor sociale ordening en versterken de organisatie als werkgemeenschap, maar laten ook ruimte voor authenticiteit. Bij voldoende draagvlak geven die waarden energie. Daarnaast bepalen kernwaarden wat een goede keuze is bij alternatieven om problemen op te lossen. Kernwaarden blijven levend door ze te betrekken op het werkbestaan bij het reflecteren op bestaande situaties, presteren, leren en veranderen.

Kernwaarden zijn de diepste laag waarop andere waarden zich grondvesten. Door een herkenbare moraal, zingeving en emotie heeft een organisatie de kenmerken van een werkgemeenschap. In dergelijke werkgemeenschappen vinden mensen een humaan werkbestaan. In het dagelijks functioneren kunnen die waarden functioneren als krachtbron waaruit energie vrijkomt. Energiegevende kernwaarden hebben een verbindend effect omdat ze dienst doen als kleefstof. Daarnaast hebben die kernwaarden ook een vormend effect. Ze geven impulsen aan reflectie-, presteer-, leer- en veranderprocessen. Het is een uitdaging voor iedere leider om kernwaarden en andere energiegevende aspecten vanuit hun historie te begrijpen en de organisatiecultuur verder te ontwikkelen. Op die wijze is een cultuur altijd in beweging, altijd in wording.

### **5. Ingrijpen om de cultuur in beweging te houden**

Gedraginterventies zijn noodzakelijk, omdat afgesproken veranderingen in organisaties zich tonen in het gedrag van mensen. De interventiemogelijkheden waarover iemand beschikt, zien er als volgt uit: aandacht geven, actie ondernemen, appreciatie van wat goed is, aanspreken van het ongepaste, afbakenen van grenzen, afdammen van wat destructief is en afspraken maken. Daarmee krijgt gedrag van iemand aandacht, omdat er iets in opvalt. Dus de actie houdt in dat je erover begint en waardeert wat valt te appreciëren, maar ook aanspreekt op wat ongepast is. Het afbakenen van de grenzen betekent dat je niet het onmogelijke wilt bereiken. Wat destructief is, moet worden geremd. De bedoeling van interventies is te komen tot afspraken. Deze interventies hebben nadrukkelijk meer effect als dat continu en consistent op een coachende wijze plaatsvindt. Het gaat dan om het respectvol bespreekbaar maken van het gedrag met de intentie iemand te laten reflecteren op zijn eigen gedrag. Het is niet veroordelend, maar gericht op ontwikkeling. Sommige talenten en vooral persoonlijkheidseigenschappen laten zich moeilijk ontwikkelen. Het ontwikkelen van vakkennis en vakgebonden vaardigheden zijn minder gelimiteerd dan individuele kwaliteiten op het grensvlak van

waarden en persoonlijkheid. Bij dat laatste denken we dan aan vertrouwen, ethiek, zelfbeeld en motivatiepatronen.

## 6. Voedend leiderschap

In organisaties, gevormd naar de menselijke maat, 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 is niet de bedoeling om de authenticiteit van mensen te veranderen. Het gaat juist om het bieden van ondersteuning, zodat er sprake is van effectieve reflectie-, presteer-, leer- en veranderprocessen. Voedend leiderschap is een combinatie van ondersteunen en sturen 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 (Van den Boom en Vinke, 2012):

**Inlevingsvermogen:** om betekenisverlening, waarden, strevingen en normeringen van mensen in te zien en die te contrasteren met de kernwaarden van de organisatie.

**Het vermogen te verbinden:** om de kernwaarden te hechten aan de toekomstvisie en evenzeer 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.

**Koersen op resultaat:** om de effectiviteit van de organisatie te vergroten en daarmee te bouwen aan de continuïteit.

**Autonomie:** om zelfnavigatie optimaal mogelijk te maken waarmee mensen meer in hun kracht staan

## 7. Authenticiteit en vertrouwen

Authentiek zijn is de kern van een effectief werkbestaan. Vanuit die authenticiteit kun je als individu zinvol participeren in processen van presteren, reflecteren, leren en veranderen. Deelnemen in deze processen vindt plaats vanuit persoonlijke waarden die in verbinding staan met collectieve organisatiewaarden. Om die verbinding bespreekbaar te maken, is een werkgemeenschap nodig die het kenmerk vertrouwen hoog in het vaandel heeft. Zonder vertrouwen geen authenticiteit, veiligheid en openheid. Iemand heeft vertrouwen als hij verwacht dat anderen hem bij problemen niet in de steek laten. Vertrouwen ontwikkelen mensen op basis van ervaring. Als er geen sprake is van vertrouwen, resulteert dat in vertraging, het achterhouden van informatie en andere destructieve gedragingen. In vertrouwensvolle werkgemeenschappen kun je mensen bereiken, raken, bewegen en tot partnerschap ontwikkelen. Als medewerkers en leidinggevenden ervaren dat afspraken worden nakomen, kan vertrouwen zich verder ontwikkelen. Voor leidinggevenden is vertrouwen een voorwaarde om eigen talenten in te zetten. Hoe kun je anders empathisch zijn, op een eerlijke manier verbinden, ontwikkelen en moreel verantwoord te werk gaan? Vertrouwen geven versterkt het vertrouwen terugkrijgen.

## Tot slot

We zijn in deze bijdrage gestart met voorbeelden uit de praktijk waar de menselijke maat zwaar onder druk is gezet. De door het management geuite waarden over klanten en medewerkers blijken niet de echte waarden. Hun heimelijk gekoesterde schaduwwaarden blijken de echte waarden: gokzucht, bonuszucht, zelfverrijking en hebzucht. Het zijn uitwassen van een tijdperk dat we zo snel mogelijk achter ons moeten laten om betekenisvolle werkgemeenschappen naar de menselijke maat te ontwikkelen. Om de overgangstijd te bekorten, is het soms noodzakelijk een schreeuw te laten horen. Een schreeuw om menselijk maat terug te brengen in sociale verbanden, juist ook in organisaties. Wij staan, in de traditie van het reflecteren, open voor reacties op 'Een schreeuw om de menselijke maat'.

## Literatuur

- Boom, van den P. (2010) Heden ten Grave geschopt, Organon Oss. In: [www.menscentraal.nl](http://www.menscentraal.nl).
- Boom, van den P. & R. Vinke (2012) *Kleefstof van de menselijke maat, een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Van Gorcum: Assen.
- *Kernwaarden van corporaties onder druk; fraude en risicovol opereren knagen aan samenwerking*. In: Trouw (29 februari 2012).
- *Verbeterplannen sneuvelen iedere keer opnieuw; toezicht op woningcorporaties lastig*. In: Trouw (29 februari 2012)
- Smit, J. (2009) *Het Drama Ahold. IJdelheid en hebzucht aan de top*. 18e druk, Balans: Amsterdam.
- Smit, J. (2010). *De Prooi. Blinde Trots breekt ABN/AMRO*. 17e druk, Prometheus: Amsterdam.

## gerelateerde onderwerpen:

[Wat de mens tot mens maakt – ook in organisaties](#)

[Authenticiteit, de sleutel tot effectieve organisatieverandering](#)

[Verbeter de performance vanuit de kracht van mensen. De Management Drives methode.](#)

---

## Even voorstellen: Peter van den Boom



Drs. Peter van den Boom is senior organisatieadviseur, interim-manager bij Boom Training en Consultancy, docent HR-strateeg aan de Universiteit van Groningen/AOG-SoM en verandermanagement aan de Universiteit van Groningen/AOG-Som en UMBS, Maastricht.

In zijn boek *Touwtrekken om Organisatiecultuur* (WEKA, 2007) zien we dat het management cultuur wil bezitten als instrument om strategische doelen te realiseren. Medewerkers hebben cultuur nodig als werkbestaan met mogelijkheden voor inspirerende contacten en persoonlijke ontwikkeling. Touwtrekken dus. De studie-achtergrond van Peter: marketing, personeel & arbeid, sociaal-culturele wetenschappen en filosofie. (Internationale) werkervaring in marketing, HRD en consultancy.



[Kleefstof van de Menselijke Maat](#)  
[Peter van den Boom, Rob Vinke](#)

[Touwtrekken om organisatiecultuur](#)  
[Peter van den Boom](#)

E: [Peter van den Boom](#)

S: [www.boomtrainingandconsultancy.nl](http://www.boomtrainingandconsultancy.nl)

---

#### artikelen van auteur:

[Een schreeuw om de menselijke maat](#)

[Heden ten graven geschopt - Organon, Oss](#)

[Wat de mens tot mens maakt – ook in organisaties](#)

[Bonusarmoede en professietrots](#)

[Ontwikkelen intelligente organisatiecultuur](#)

[De kredietcrisis vraagt om een andere HR invulling](#)

[Partnerschap om in te spelen op turbulentie](#)

---

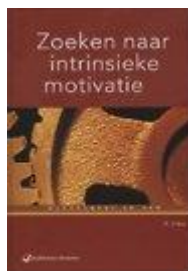
#### Even voorstellen: Rob Vinke



Prof. dr. Rob H. W. Vinke is hoogleraar Personeelwetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit, kerndocent HR-strategen aan de Universiteit van Groningen/AOG-SoM en directeur van Rob Vinke Consultancy, een onafhankelijk organisatieadviesbureau.



[HRM voor de toekomst](#)  
[Rob Vinke](#)



[Zoeken naar intrinsieke  
motivatie](#)  
[Rob Vinke](#)



[Kleefstof van de Menselijke  
Maat](#)  
[Peter van den Boom, Rob  
Vinke](#)



[De weerbarstige praktijk  
van het motiveren](#)  
[Rob Vinke](#)



[Nieuwe winnaars](#)  
[Rob Vinke](#)



[Bijten in je eigen staart?](#)  
[Rob Vinke](#)

E: [Rob Vinke](#)

S: [informatie](#)

---

**artikelen van auteur:**

[Een schreeuw om de menselijke maat](#)

[Heden ten graven geschopt - Organon, Oss](#)

[Wat de mens tot mens maakt – ook in organisaties](#)

[Bonusarmoede en professietrots](#)

[Ontwikkelen intelligente organisatiecultuur](#)

[De kredietcrisis vraagt om een andere HR invulling](#)

[Partnerschap om in te spelen op turbulentie](#)

***"When the winds of change are blowing,  
some people are building shelters  
and others are building windmills."***