

WIJ EISEN DE MENSELIJKE MAAT TERUG!

Peter van den Boom & Rob Vinke

Keizerlijke groothedswaan

Dat was even slikken voor de MBO Raad. Moet zij de scholengemeenschap Amarantis voor 3 miljoen euro de helpende hand toesteken, terwijl het management van dat machtscentrum een onverantwoorde, door groothedswaan gevoede, uitbreidingspolitiek toepaste? Ja dus. De collega-instellingen draaien via hun koepelorganisatie op voor het wanbeleid dat heeft geleid tot 100 miljoen euro schuld. Wat moet je anders? Je kunt 30.000 scholieren toch niet de dupe laten worden? Dus eisen de banken een reddingsoperatie waarbij voor 250 personeelsleden ontslag volgt. Waarom moest deze scholengemeenschap tot een imperium uitgroeien over verschillende steden? De Algemene Rekenkamer gaat onderzoek doen naar het gedrag van dit napoleontische bestuur.

Amarantis is niet uniek in de onderwijssector. Ook bij andere scholen zijn de schulden opgelopen tot soms 30% vanwege nieuwbouw en andere maatregelen die vooral de ijdelheid van bestuurders en hun toezichthoudende raden van bestuur moeten strelen. De verantwoordelijke minister heeft aangegeven geen financieel onderzoek te starten. Ze heeft al genoeg aan haar hoofd in een kabinet dat heen en weer beweegt tussen hoop en vrees, onduidelijke rolvulling van de onderwijsinspectie bij dit soort machopraktijken en de perikelen in haar eigen partij. Zij gaat alleen deze 'brand' blussen. Maar wat doen we ondertussen aan het borgen van kwaliteit en integriteit? Niets, want daar zijn maatschappelijke organisaties voor in het leven geroepen. Hoe voorkomen we groothedswaan van bestuurders die volledig losgeslagen zijn van de werkelijkheid?

Het plaatsen van maatschappelijke instellingen in de vrije markt is de afgelopen jaren een wondermiddel geworden voor elk probleem. Sterker, de utopische voorstelling van de heilzaamheid van de vrije markt is een oplossing terwijl er soms niet eens een probleem is. Het leidinggeven aan instellingen in de publieke sector brengt bij veel bestuurders in onderwijs- en zorginstellingen, maar ook bij omroeporganisaties en woningbouwcorporaties, een soort groothedswaan teweeg. Ze kopiëren het gedrag en de inkomenswens van bestuurders in grote profitorganisaties. Het lijkt dan net of je een 'captain of industry' bent bij AKZO of Philips met hoge aanvangspremies, salarissen en niet te vergeten schaamteloze bonussen. En dan nog die egostrelende leaseauto's en torenhoge onkostenvergoedingen. Ja, en je moet toch ook geregeld op zakenreis om te weten hoe ze 'het' in China doen en dus verblijf je in viersterrenhotels. De goudgerande pensioenregelingen en de mateloze

vertrekpremies creëren een beeld van een keizerlijke grootheidswaan in deze maatschappelijke instellingen. Daar gaat het niet meer om scholieren, huurders, patiënten. Er is geen sprake van enige menselijke maat en kleefstof in deze organisaties. Dit valt niet meer onder de noemer van beschaafd en fatsoenlijk gedrag.

De kern van de menselijke maat

Er zijn veel voorbeelden van organisaties waar de menselijke maat zoek is. Dat komt voort uit de schaalgrootte, maar ook vloeit het voort uit de cultuurkloof tussen het topmanagement in haar ivoren toren en de professionals die zorgen voor kwaliteit en duurzame relaties met klanten. Ook is er vaak sprake van een kloof tussen de organisatie en het ecologisch en sociaal-cultureel milieu. Die laatste kloof duidt op een gering ontwikkelde maatschappelijke antennegevoeligheid. Bij dit soort kloven bevindt het management zich onaanraakbaar ver weg van de werkvloer en maatschappelijke ontwikkelingen die een eenvoudige analyses van kansen en bedreigingen overstijgen. We denken dan aan integratieperikelen, teruglopende innovatieve slagkracht, de roep om soberheid in de bestuurskamers en integriteit. Maar dat zijn juist de wezenlijke zaken die de menselijke maat in onze samenleving bepalen. De sociale onrust die nu ontstaat in Europa is een gevolg van de financieel economische crisis die werd veroorzaakt door een morele crisis. Die morele crisis houdt in dat winst maken en het verstrekken van enorme bonussen de enige doelstelling blijkt in veel organisaties en vooral in de financiële wereld. Een bijdrage leveren aan een gezonde samenleving raakt op de achtergrond. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is slechts schijn als de primaire processen niet bijdragen aan maatschappelijk welzijn en ecologisch evenwicht.

Vanuit de ivoren torens, omgeven door prachtige vergezichten, ontwikkelt het management beleid en communiceert zij haar veranderkundige mantra's. Maar die raken de mensen nauwelijks. Het zijn de grote, universele managementverhalen over torenhoge rendementen. Zetten die ziellose verhalen aan tot inspiratie, participatie en energiestromen? Nee, want die droomwerelden zijn niet verankerd in de betreffende organisatiecultuur. Ze zeggen niets over menselijke waarden die organisatiegedrag initiëren en stroomlijnen. Zo breek je een toekomstdroom eerder af dan dat je deze realiseert. Het wordt tijd dat we afscheid nemen van een tijdsgewricht dat ten koste gaat van de kleefstof in de eigen organisatie, de samenleving en het leefmilieu. Dat gaat niet zomaar. De tussentijd kan weerbarstigheid tonen om maar niet toe te geven aan de schreeuw om de menselijke maat (Van den Boom & Vinke, 2012a). We kunnen niet heen om aandacht voor de organisatie-effectiviteit én voor de menselijke maat. Vanzelfsprekend moet er voldoende rendement gemaakt worden. Maar dat is een uitkomst die voortvloeit uit handelingen die mensen verrichten in een werkgemeenschap die de kenmerken heeft van de menselijke maat. Winst maken is een doel op zich geworden en niet meer een middel. Daarom moeten wij ons in deze tussentijd sterk maken voor betekenisvolle en waardevolle

werkgemeenschappen. Dat levert voor de mensen die er werken een werkbestaan op waarin de menselijke maat zich kenmerkt door de volgende zeven kernaspecten (Van den Boom & Vinke, 2012b).

1. Een organisatie is een werkgemeenschap

Je kunt een organisatie niet slechts opvatten als een zielloos instrument waar de mens zich onderdompelt in een bedrijfskundig palet dat uitsluitend het management samenstelt ten behoeve van aandeelhouders. Geen enkel sociaal verband wil tot zielloos instrument verkleind worden. Dat genereert weerbarstigheid, weerstand en verzet. We noemen een organisatie een werkgemeenschap als de kernwaarden kleefstof bevatten. Die kleefstof zorgt ervoor dat mensen zich verbinden aan de opgave problemen op te lossen, zich verbinden aan respectvolle en op ontwikkeling gerichte interne relaties en duurzame externe relaties en zich verbonden weten met het realiseren van een toekomstig organisatie ideaalbeeld. Er is een tweede karakteristiek van werkgemeenschap: medewerkers participeren actief om deze werkgemeenschap verder te ontwikkelen. Dat betekent concreet in de veranderkundige praktijk dat veranderdoelen en verandertrajecten ook hun verantwoordelijkheid en vooral zorg zijn. Vooral in complexe organisaties die ook nog eens functioneren in turbulente contexten is een vitale werkgemeenschap essentieel om te overleven. In een organisatie als werkgemeenschap vinden medewerkers een werkbestaan waar mens- en cultuurgebonden waarden hoger staan in de hiërarchie dan waarden zoals geld verdienen en winst maken. Een naar de menselijke maat gevormde werkgemeenschap richt zich op veel meer dan het behagen van aandeelhouders.

2. Kernwaarden die de menselijke maat bepalen

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

- *Waardigheid van het individu als mens*

De mens ontleent zijn waarde niet louter aan functie, bezit of consumptieve vermogens. 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 de laatste snik. Aan iemands eigenwaarde en zelfbepaling doe je nooit afbreuk, ook niet in organisaties.

- *Zelf verantwoordelijk zijn voor je werkbestaan*

Een mens geeft richting aan zijn eigen levensplan en dus ook aan zijn werkgedrag en loopbaanpad. Hij maakt eigen keuzen en is daar verantwoordelijk voor, zonder de werkgemeenschap waaraan hij verbonden is, 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.

- *Sociale verbindingen maken met leiding, collega's en instituties*

Waardigheid en verantwoordelijkheid accentueren het autonome individu. Maar de mens is niet alleen een wezen-op-zich-zelf. De derde waarde accentueert het sociaal verbinden. Het

aangaan van zinvolle relaties met collega's, leiding, afnemers en maatschappelijke instituties. Verbinding betreft ook het aangaan van verbanden met de kernwaarden van de organisatie die de individuele waarden overstijgen maar tegelijkertijd kunnen die kernwaarden ook ter discussie worden gesteld.

- *Persoonlijke ontwikkeling voor jezelf en om de werkgemeenschap verder te helpen*

Veel mensen hebben te maken met complexe en dynamische ontwikkelingen in en rond 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 juist aan tot persoonlijke ontwikkeling om ook een zinvolle bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van die werkgemeenschap.

- *Zingeving als geestelijke bron en voorwaarde voor een gezond werkbestaan*

Mensen verbinden zich aan grotere gehelen vanuit een vraag naar zingeving. Zingeving, emotie en gezondheid horen bij het leven en bij het werkbestaan. 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 het grotere geheel van een werkgemeenschap. In werkgemeenschappen ontwikkelt zingeving zich door contact met de werkelijkheid en tegelijkertijd door de beleving deel te nemen aan grotere verbanden. Op die wijze verdiept de betekenis van werk zich.

- *Reflectie als een diep verankerde waarde van de menselijke maat*

Een mens kan reflecteren op zijn eigen binnenwereld (emoties en denkpatronen) maar ook reflecteren op zijn eigen gedrag en dat van anderen. Als derde is de mens in staat om op de werkcontext te reflecteren. 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 de cultuur in beweging te houden. Het lijkt een paradox. Juist waar sprake is van hyperconcurrentie en ADHD-achtige flexibiliteit en een overdosis aan complexiteit, moet je geregeld de tijd nemen voor een moment van reflectie.

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 het fundamentele debat over de haalbaarheid van oplossingen. Het gaat om vragen als 'wat is de beste analyse op basis van reflectie' en 'wat is de beste oplossing op basis van het debat'. Dat betekent 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 diversiteit in culturele perspectieven wil onderdrukken en van een organisatie één geheel wil maken waarin iedereen met de neuzen in dezelfde richting achter

het missiedocument aanloopt. 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

Dat is een essentiële uitdaging voor een werkgemeenschap, het verbindende van kernwaarden zonder de pluriformiteit op te heffen. Die kernwaarden zijn de basis voor de ontwikkeling en het onderhoud van het sociaal kapitaal. Kernwaarden komen voort uit de organisatiebiografie en laten zich niet zo maar door een nieuwe manager wegdrukken. Cultuur maakt handelingsvrijheid en persoonlijke ontwikkeling mogelijk en voorkomt ordeloosheid. Daarmee krijg je sociale ordening en versterk je de organisatie als werkgemeenschap in contexten die permanent veranderen. Dat geeft veranderdruk, maar er is ook sprake van een stabiele kracht; de kernwaarden. 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 in dit tijdsgewricht noodzakelijke te denken in termen van en/en-relaties. Zowel hectiek én een stabiele factor. Mensen betrekken ze 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 moraliteit, zingeving en emotie heeft een organisatie de kenmerken van een werkgemeenschap. Het is een uitdaging om kernwaarden en andere energiegevende aspecten vanuit hun organisatiehistorie te begrijpen en de organisatiecultuur te voeden met nieuwe elementen. Op die wijze is een cultuur altijd in beweging, altijd in wording.

5. Ingrijpen om de cultuur in beweging te houden

Gedragsinterventies zijn noodzakelijk, omdat afgesproken veranderingen in organisaties zich tonen in het gedrag van mensen. De gedragsinterventies 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. Op die wijze krijgt gedrag aandacht. Dus de actie houdt in dat je begint over wat aandacht vraagt en waardeert, maar ook aanspreekt op wat ongepast is. Het afbakenen van de grenzen betekent dat je niet het onmogelijke wilt bereiken. Destructief gedrag moet worden afgeremd. De bedoeling van die interventies is te komen tot afspraken. Deze interventies hebben nadrukkelijk meer effect als dat consistent op een coachende wijze plaatsvindt. Het gaat dan om het respectvol bespreekbaar maken van gedrag met de intentie iemand te laten reflecteren op zijn eigen gedrag. Het is niet veroordelend, maar gericht op ontwikkeling. De kernwaarden blijven levend en verlenen energie als de interventies plaats vinden in verbinding met die kernwaarden. 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 aspecten als 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 krijgt de ontwikkeling van de organisatiecultuur en van mensen alle aandacht. De volgende talenten bepalen de effectiviteit in voedend leiderschap (Van den Boom en Vinke, 2012b):

- Inlevingsvermogen: om betekenisverlening, waarden, strevingen en standaarden van mensen in te zien en die te relateren aan de kernwaarden van de organisatie.
- Het vermogen te verbinden: om mensen te hechten aan de toekomstvisie en de kernwaarden hechten. Ook mensen te verbinden aan afspraken ten aanzien van presteren en ontwikkelen.
- 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 zo zelfnavigatie optimaal mogelijk te maken waarmee mensen meer in hun kracht staan.

7. Authenticiteit en vertrouwen

Authentiek zijn is de kern van een werkbestaan naar de menselijke maat. 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 kernwaarden. 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. 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 raken, bewegen en tot partnerschap aanzetten. Als medewerkers en leidinggevendenden ervaren dat afspraken worden nakomen, kan vertrouwen zich verder ontwikkelen. Voor leidinggevendenden 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, ook bij het ondersteunen en sturen op resultaat met een grote mate van zelfnavigatie? 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 in dat soort organisaties geuite waarden over afnemers, medewerkers en samenleving blijken in die gevallen niet de echte waarden. Hun heimelijk gekoesterde schaduwwaarden blijken de echte waarden: machtswellust, bonuszucht 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 tussentijd te bekorten, is het soms noodzakelijk een schreeuw te laten horen en een eis te stellen. Een eis om de menselijke maat terug te brengen in sociale verbanden, juist ook in organisaties.

peter.v.d.boom@planet.nl

robvinke@wxs.nl

Literatuur

- Boom, van den P. & R. Vinke (2012a) Een schreeuw om de menselijke maat in www.menscentraal.nl
- Boom, van den P. & R. Vinke (2012b) *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-strateeg en verandermanagement aan de Universiteit van Groningen/AOG-SoM, BSN en de Maastricht University School of Business and Economics.

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