

Dank aan mijn dierbare echtgenote Karin Lievers, naast moeder van onze zes kinderen tevens leerkracht humanistische vorming in het onderwijs, wiens werkstuk¹ over educatieve spellen mij de associatie met managementgedrag aanreikte. Cees Hoogendijk, juni 2004.

Humanisme, misschien iets voor managers?

Er lijkt een markt te bestaan voor trainingen waarin managers leren paarden te mennen of honden te coachen. En dat terwijl zij in hun werk toch vooral met mensen te maken hebben. Het lijkt erop dat veel, zoniet de meeste bedrijfsplannen het onderwerp cultuur zorgvuldig vermijden. En dat terwijl diezelfde cultuur van grote invloed is op de resultaten. Het lijkt er op dat we in managementland nog steeds om de hete brei heen draaien. De “factor mens” is een veelgebezigde term: “Medewerkers maken het verschil!” Maar voegen we daad bij het woord? Organisaties blinken nog niet uit in de dialoog tussen top en basis. Dat zou wel eens te maken kunnen hebben met het mensbeeld van managers. Misschien kan het humanisme ons helpen helderheid te krijgen in begrippen als delegeren, motiveren, organiseren, ontwikkelen en niet te vergeten: “empoweren”.

Dit artikel richt zich tot de manager. Leidinggevende is wellicht een betere term. Die doet ons aan mensen denken. Account managers, office managers, cash flowmanagers, en product managers lijken minder met mensen van doen te hebben, althans niet in een hiërarchische relatie. Maar willen we dan meteen in een structuurdiscussie belanden? Nee, dan is het toch beter te kijken naar elke functionaris die zijn doelstellingen niet in zijn eentje kan realiseren. Manager is daarvoor een prima verzamelnaam.

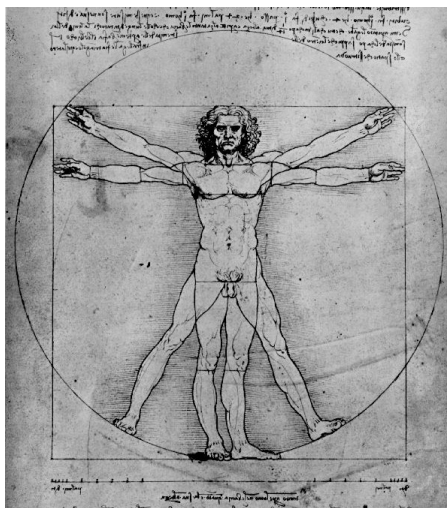
In vier etappes, en met zevenmijlslaarzen aan, wandelen we zodadelijk door het humanistisch landschap. Dat is overigens voor niemand totaal onbekend terrein. En we “praten en denken” wat met elkaar. In kort bestek bezoeken we de kenmerken van het humanisme en de manier waarop een humanist mens en wereld ziet; we staan stil bij de humanistische levensstijl en hoe die zich verhoudt tot “opvoeden”.

Tot zover maken we gebruik van geleende² informatie. (Voor de schrijver dezes is de ontdekkingsreis hooguit iets eerder begonnen, maar niet wezenlijk anders dan voor de lezers! Ik weet niet of ik een humanist ben en of ik er een wil zijn. Volgens mij doet die vraag er niet zo toe. Ik wil vooral een goed mens, een goede echtgenoot, een goede ouder en een goede collega zijn, en ben op al die gebieden nog steeds zoekende.)

Vervolgens halen we in elke etappe de praktijk en de managementliteratuur erbij. (Voor de gemaakte keuzes, en de onvolledigheid daarvan, aanvaardt ondergetekende uiteraard de volle verantwoordelijkheid.) En we zadelen onszelf vooral op met een aantal “levensvragen”. Mocht deze poging tot dialoog enige twijfel veroorzaken, dan durf ik te stellen dat mijn opzet is geslaagd!

JIJ BENT OKEE, IK BEN OKEE

In Nederland was het Coornhert die in de zestiende eeuw schreef “Wie niet twijfelt, zal nooit iets leren.” Je zou hem kunnen beschouwen als één van de wegbereiders van een zienswijze waarin de moraal niet wordt ontleend aan een bepaald geloof, maar vooral aan een optimistische kijk op de mens zelf.



Overigens al in de vijfde eeuw voor Christus was het één van de Griekse denkers Protagoras die een humanistische stelling neerzette:

**“De mens is de maat van alle dingen,
van wat is dat het is,
van wat niet is dat het niet is.”**

Foto links: De mens als maat van alle dingen, in beeld gebracht door de kunstenaar Leonardo da Vinci.

Humanisten zijn van mening dat alles, wat dan ook, getoetst moet worden aan de menselijke rede. Het zijn daarmee de mensen zelf die aangeven wat “redelijk” is. Het was een humanist, Julian Huxley, die een belangrijke rol heeft gespeeld bij het in 1948 tot stand brengen van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. De kern hiervan wordt gevormd door vier fundamentele mensenrechten die president Roosevelt in 1941 al formuleerde: vrijheid van woord, vrijheid van religie, bescherming tegen gebrek en bescherming tegen angst.

Het bijzondere van deze mensenrechten is dat “mensen zichzelf de wet hebben gesteld”. Dit is precies wat het Griekse woord autonomie inhoudt. De “autonome mens” vormt een kernbegrip in het humanisme. Autonome mensen zijn voortdurend op zoek naar wat redelijk is, omdat men dat zelf kan inzien! Ze willen zoveel mogelijk over hun eigen leven beschikken. En dat is niet hetzelfde als individualisme of egoïsme. Want ze vinden dat elk ander mens dat ook moet kunnen. Daar komt de paradox naar voren. Autonomie is iets van de mens. Dus van mijzelf én van de ander. Autonome mensen stellen zich kritisch op, zowel naar zichzelf als naar anderen. Ze nemen de vrijheid om eigen keuzes te maken, maar respecteren diezelfde vrijheid bij anderen. Als je tussen die beide polariteiten goed kunt laveren, rekening houdt met je eigen “regels” en je schikt naar de “regels” van anderen; als partijen elkaar kunnen accepteren in hun “anders-zijn” (wat het unieke in het “eigen-zijn” onderstreept), dan mag je met recht spreken van levenskunst. Mensen mógen er dan letterlijk zijn. Dat brengt ons tot de drie kenmerken van het humanisme:

- De voortdurende bereidheid zich te verantwoorden naar normen van redelijkheid en zedelijkheid.
- Medemensen in staat stellen zich te ontplooien tot een volwaardig bestaan.
- Streven naar een samenleving gebaseerd op vrijheid, gerechtigheid, verdraagzaamheid en respect.

De drie kenmerken van het humanisme

Hoewel humanisten geloven in het vermogen van de mens om goed en kwaad te onderscheiden, moeten we ze niet op voorhand beschouwen als naïeve optimisten. Sommige humanisten zijn hoopvol gestemd over de toekomst, anderen veel minder. Wat ze gemeen hebben, is dat ze zich ervoor verantwoordelijk voelen. Het feit dat samenlevingen nog steeds in staat zijn ook goede regels te verzinnen, sterkt ze in hun overtuiging.

Tot zover deze eerste kennismaking met het humanisme. Hoe verhoudt zich dit in het algemeen tot het werk van de manager?

“The Seven Habits of Highly Effective People”

In zijn inmiddels wereldberoemde bestseller³ schetst Covey een ontwikkelingsproces (voor mensen én managers) in twee hoofdfasen:

- onafhankelijk worden door overwinningen op jezelf te boeken: proactief zijn, doelgericht acteren en prioriteiten stellen;
- wederzijdse afhankelijk verwerven met anderen door overwinningen op je omgeving te boeken: win/win-denken, inleven in de ander, samenhang creëren.

Levenskunst ten voeten uit. Zouden humanisten dit een goed boek vinden?

Verandermanagement bestaat niet

In Management Team van juni 2004 staat het artikel “Verandermanagement bestaat niet”⁴. Het zal niet het eerste zijn, noch het laatste over dit onderwerp. We roepen allemaal dat het succes van veranderen vooral te maken heeft met mensen en menselijk gedrag. Maar is dat nu de wijsheid die we moeten betrachten? Of is het vooral een opmerking in de trant van “Dit is moeilijk, brand je vingers er niet aan”? In het artikel wordt John Kotter aangehaald met een uitspraak die een kernprobleem aan het licht brengt: “Bij de meeste organisatieveranderingen wordt nagelaten duidelijk te maken wat het precies moet gaan worden en waarom”. De op verandergebied onvolprezen Angela van de Loo van het bureau Target Point somt vervolgens de drie voorwaarden voor succesvolle verandering op: vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen. Dat lijken wel mensenrechten.

Het medewerkersmotivatieonderzoek

Hoeveel uitgevoerde “employee opinion surveys” kunnen de kritiek doorstaan als ze getoetst zouden worden aan criteria als: vrijheid (van meningsuiting), verantwoording afleggen (over de bevindingen) en ontwikkeling (ter verbetering)? In hoeveel gevallen worden de resultaten onverkort gerapporteerd en dus door managers aanvaard als de status quo? Hoe vaak worden de uitkomsten daadwerkelijk gebruikt als vertrekpunt voor veranderingen? In mijn werk heb ik hele goede initiatieven voor “follow-up” gezien, maar ook aperte doofpotten. In alle gevallen had ik de indruk dat de vragenlijst vooral vanuit de optiek van de vrager was opgesteld en nauwelijks vanuit de optiek van de invuller. En het ging er nu juist om de ander serieus te nemen, toch?

De dialoog tussen top en basis

Soms overkomt het je als “management supporter” dat je opeens in een aangenaam gesprek belandt met de eindverantwoordelijke manager van een onderneming. En waar je vanuit de organisatie vaak meningen hoort over diens stijl en diens overtuigingen, moet je dan opeens vaststellen dat de gemiddelde medewerker dat nooit uit eigen waarneming heeft kunnen bepalen. Laatst had ik het genoegen van zo’n gemoedelijk gesprek. De visie van de CEO op zijn bedrijf was niet alleen aanlokkelijk, maar ook heel begrijpelijk, mede door de aansprekende metaforen die hij gebruikte. Ik snapte wat hij wilde en ik vond het een mooi beeld. En ik kon mij voorstellen dat iedere medewerker datzelfde zou hebben, mits die eveneens in de gelegenheid zou zijn om persoonlijk met zijn CEO van gedachten te wisselen. Dat is ook wat ik ter tafel bracht: “Weet je wel dat jouw verhaal op de één of andere manier niet of nauwelijks je organisatie bereikt?”

Deze eerste etappe van onze wandeling zou nu al de volgende vragen op kunnen roepen:

- *Hoeveel ‘samenleving’ is een organisatie precies of zou deze moeten zijn?*
- *Zijn missie, visie en beleid de moeite waard voor alle medewerkers?*
- *Mogen medewerkers van managers ook de toppen van het succes bereiken?*

DE MENS ALS MAAT VAN ALLE DINGEN

Van Protagoras naar Jaap van Praag is een stap van zo'n 25 eeuwen. In al die tijd zijn er dingen gebeurd met mensen, door toedoen van mensen. Hun denken en doen werd (en wordt) voornamelijk bepaald door de manier waarop ze tegen de wereld en tegen mensen aankijken. Van Praag was in 1946 mede-oprichter van het Humanistisch Verbond. Hij mag verantwoordelijk worden geacht voor een beschrijving van een humanistisch mensbeeld in vijf zogenoemde postulaten. Je mag ze natuurlijk ook meteen lezen vanuit een management perspectief.

1. *Verbondenheid*

De erkenning van menselijke autonomie houdt niet in dat de mens los staat van anderen. Integendeel, alles wat mensen zijn, zijn ze in relatie tot anderen. Dit kan zich uiten in concurrentie of in samenwerking, maar essentieel is dat mensen in staat zijn en geneigd zijn zich met elkaar verbonden te voelen.

2. *Gelijkheid*

In die verbondenheid zijn mensen gelijk. De overeenkomsten tussen mensen in lichamelijke en psychische structuur zijn zo overheersend dat de verschillen in sekse, ras, leeftijd en cultuur daarbij in het niet vallen en te allen tijde overbrugbaar zijn.

3. *Natuurlijkheid*

Behalve onderling, zijn mensen ook onverbrekkelijk verbonden met de natuur. Enerzijds omdat zij zonder die natuur niet zouden kunnen overleven, anderzijds omdat zij zelf ook natuur zijn en door de natuur zijn voortgebracht.

4. *Redelijkheid*

Mensen zijn in staat onderscheid aan te brengen tussen goed en kwaad, mooi en lelijk, rechtvaardig en onrechtvaardig, enzovoort. Zij baseren zich daarbij op zowel gevoel als verstand.

5. *Vrijheid*

Het is zeker niet gezegd dat de menselijke mogelijkheden onbegrensd zijn, maar binnen zekere grenzen kunnen mensen keuzes maken, zijn ze vrij.

De vijf mensbeeld-postulaten van het humanisme

Zeg nou zelf, welke zichzelf respecterende manager zou deze postulaten, als onderstaand geparafraseerd, niet spontaan aan zijn kamerdeur hangen?

1. Alle medewerkers zijn samen de organisatie. Rollen en taken zijn alleen maar verdeeld om samen het werk te doen. Managers zijn er slechts bij de gratie van het bestaan van medewerkers.
2. Iedere medewerker is gelijk als schakel in onze procesketen. Iedere medewerker is uniek in uiterlijk, afkomst, rolopvatting en blik op de wereld. Om een goede schakel te zijn zullen we die verschillende eigenschappen zo goed mogelijk inzetten, en nooit toestaan dat ze de bedrijfsprestatie verstoren.
3. De organisatie "leeft" dankzij de medewerkers. De medewerkers "leven" mede dankzij de organisatie. De organisatie als geheel leeft dankzij de klanten en de maatschappelijke omgeving. De klanten en maatschappelijke omgeving profiteren mede van onze organisatie.

4. Hoe duidelijker we zijn over wat we als organisatie willen, des te eenvoudiger is het voor onze medewerkers daaraan gehoor en invulling te geven.
5. Iedere medewerker heeft een mening die ertoe doet. Die nemen we in aanmerking als we onze doelen en beleidskaders te formuleren. Medewerkers hebben de vrijheid wel of niet voor onze organisatie te kiezen. Binnen de gegeven doelen en kaders hebben medewerkers de vrijheid een eigen manier van doen te kiezen.

Het woord visie is nog niet echt gevallen, maar we hebben het er wel steeds over. Visie op mensen. Mensbeeld. Visie op medewerkers, bijvoorbeeld of medewerkers primair kostenposten of opbrengstposten zijn. Allemaal zaken waar managers mee te maken hebben. Bewust of onbewust. Managers zijn bijzondere medewerkers. Zij worden geacht de missie en de visie van de organisatie te vertegenwoordigen en uit te dragen.

In die optiek is een passend mensbeeld nog niet goed genoeg. Elke manager vertegenwoordigt met zijn medewerkers weer een stukje van het bedrijfsproces. Voor goede samenwerking is het vooral van belang dat elke manager zijn plaatsje in de gehele organisatorische puzzel goed in beeld heeft. Noem dat visie op de organisatie. Noem dat organisatiebesef. Terug naar de humanisten is dat een wereldbeeld. En dat humanistisch wereldbeeld laat zich beschrijven aan de hand van de volgende postulaten:

1. ***Toevalligheid***
De wereld functioneert zonder (voor onze ervaringen of voor de wetenschap) aanwijsbaar doel.
2. ***Ervaarbaar***
De werkelijkheid die de mens ervaart via zijn zintuigen, hoe beperkt en begrensd die ook mogen zijn, is de werkelijkheid waar het om draait, waar mensen het mee moeten doen.
3. ***Volledigheid***
Daarmee is de werkelijkheid voor de mens steeds volledig, al zal via wetenschap en techniek wel steeds meer ontdekt worden.
4. ***In samenhang met de mens***
Alleen in de ervaring van mensen krijgt de wereld zin en betekenis. De wereld is wat zij voor de mensen is, vooral reëel bestaand en niet een projectie van de geest.
5. ***Dynamisch***
Mens en wereld bevinden zich in een voortdurend veranderingsproces. Stilstand bestaat niet. De mens ontwikkelt zich voortdurend.

De vijf wereldbeeld-postulaten van het humanisme

Vertaald naar management- en organisatieland is de volgende parallel denkbaar:

- Het ontstaan van organisaties berust vaak op toevalligheid. (Twee ‘captains of industry’ drinken koffie en een fusie is geboren.) Organisatiedoelen hebben een beperkte houdbaarheid.
- De organisatie is veel meer dan organogrammen en handboeken; de organisatie is alles wat er rond je werkplek gebeurt.
- De organisatie is begrensd (functie, werkplek, hulpmiddelen, producten, etc.) hetgeen voor verschillende medewerkers overigens sterk uiteen kan lopen.

- De organisatie is wat hij voor de medewerkers betekent; dat kan eveneens sterk verschillen.
- De organisatie is continu in verandering en in ontwikkeling (want dat is niet iets van de laatste jaren), wat er ook gebeurt.

We hebben nu humanisme in verband gebracht met de manier waarop managers tegen medewerkers en organisatie (zouden kunnen) aankijken. Niets nieuws onder de zon? Of toch reden om de eigen managementvisie nog eens te “assessen? Eerst nog een drietal associaties met praktijk en literatuur en vervolgens weer enkele vragen voor kritische zelfbeschouwing.

Een fijn plan

Onlangs was ik betrokken bij het maken van een meerjarenplan voor een business unit van een grote onderneming. De betreffende BU directie had de bewonderenswaardige visie dat het plan vooral bedoeld was om begrepen te worden door alle BU medewerkers. Zowel aan vorm als aan inhoud werd in een zeer constructief proces grote aandacht besteed. Vanuit de overweging dat het middenkader het plan zou moeten adopteren en vervolgens overbrengen naar de andere medewerkers, werd een vertegenwoordiging van datzelfde middenkader gevraagd als redactiecommissie op te treden. Behalve gecharmeerd van de uitnodiging waren zij onder de indruk van de zeer aantrekkelijke vormgeving, en van de helderheid en begrijpelijkheid van de in het plan beschreven strategische keuzes. Niettemin wezen ze ons er wel op dat helderheid van beleid, qua inhoud en presentatie, mooi is, maar dat medewerkers daarnaast waarde hechten aan de kwaliteit van het gekozen beleid. Met andere woorden: goede ideeën zijn meer acceptabel dan goed gepresenteerde ideeën! Medewerkers zijn prima in staat het onderscheid te maken.

“Matrix in the mind”

Het organisatiebesef van vele managers wordt beïnvloed, zoniet bepaald door structuurkwesties. Het organogram – organisatiegoeroe Mintzberg kwalificeert het met louter schimpscheuten – is nog al te vaak het geëigende ontwerpdocument. In een organisatie van een beetje omvang komt al snel een matrix-achtige structuur naar voren als de oplossing voor vele problemen. Vanaf dat moment zijn lijn- en projectmanagers of lijn- en stafmanagers met elkaar in dispuut. Dat lijkt zich te voltrekken op assen in een tweedimensionaal vlak. Meerdimensionale organogrammen zijn tenslotte wat lastig te tekenen. Bartlett en Ghoshal betogen⁵ dat er binnen een organisatie per definitie sprake is van meerdere krachtenvelden, waar een manager rekening mee dient te houden. Het is in hun optiek dan ook zaak dat er vooral in het denken van de managers sprake zou moeten zijn van meerdimensionaal besef.

De ideale organisatie bestaat niet

Als er al sprake zou zijn van een ideale organisatie, dan zou die zich kenmerken door drie eigenschappen: atomair, responsief en herconfigureerbaar. Responsief omdat externe en interne klanten de aanjager van activiteiten zouden moeten zijn. Herconfigureerbaar omdat elk product of elke dienst via wisselende samenwerkingsverbanden van afdelingen tot stand zou moeten komen. Atomair, omdat elke betrokken afdeling optimaal “compatibel” zou moeten zijn in de samenwerking met andere afdelingen. Deze eigenschappen zouden niet alleen moeten gelden voor de organisatie als totaal, maar vervolgens voor afdelingen en tenslotte voor individuele medewerkers. Een uitdagende organisatievisie. Dit zijn de uitkomsten van een interessante tweedaagse die ik ooit bijwoonde. Aan de vooravond van een grootschalig integratieproces boog een groep van 30 managers van een grote onderneming zich over de organisatie van de toekomst.

Het atomaire van medewerkers had ik al eens eerder⁶ aan de orde gesteld, toen ik betoogde dat een gemiddelde machine, die tenslotte wordt geïnstalleerd, ingesteld, bediend en onderhouden, doorgaans beter wordt behandeld dan een menselijke “resource”. Ervan uitgaande dat de ideale organisatie nooit gevonden zal worden, zou het installeren, instellen, bedienen en onderhouden van medewerkers moeten leiden tot een prima alternatief: de Ideale Medewerker, iemand die Weet én Doet wat nodig is om de beste bijdrage te leveren aan de bedrijfsdoelstellingen.

Dat brengt ons tot de volgende vragen:

1. *Als ik manager ben, wat betekenen medewerkers dan voor mij?*
2. *Hoe ziet mijn organisatie er in werkelijkheid uit?*
3. *Hoe ga ik om met verandering?*

MET VERSTAND EN MET GEVOEL

Humanisten vinden het menselijk denken een belangrijk instrument. Hierin is het misverstand gelegen dat humanisme een puur rationalistische benadering van de werkelijkheid zou betreffen. Het is maar net hoe je “denken” definieert. In lijn met de oude Grieken (“ken uzelf”) streven humanisten naar een interne dialoog (die tussen ratio en intuïtie) en een externe dialoog (die met de sociale omgeving). Verstand en gevoel zijn daarbij idealiter in balans. Van groot belang is dat mensen hun verstand met gevoel en hun gevoel met verstand gebruiken. Dit vermogen helpt mensen zorgvuldige afwegingen te maken tussen alle belangen die behartigd dienen te worden. Is dat niet wat we een goed besluit noemen?

Via algemene kenmerken van het humanisme en via het humanistisch mens- en wereldbeeld naderen we nu de manier waarop een humanist zijn leven vormgeeft. De socioloog Thoenes deed in het midden van de twintigste eeuw een poging tot het beschrijven van de humanistische levensstijl. Hij zag daarin de volgende elementen:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Vertrouwen in menselijke waardigheid: positief mensbeeld, grote openheid, nieuwsgierig, nuchter, ondernemend, de ander niet omlaag drukkend noch ophemelend.2. Voorzien van een redelijk zelfvertrouwen: niet te snel meegaand in een systeem, zeker niet als dat tegen je zou kunnen werken; meer opererend vanuit eigen denken en eigen intuïtie om van daaruit een situatie van gelijkwaardigheid te verwerven.3. Gericht op het bevorderen van begrip en communicatie.4. Een eigen stijl, een eigen voorkeur, een eigen trots. Deze worden vergeleken met die van anderen. Verschillen worden uitgezocht via de dialoog, het onderzoekend tweegesprek. Tolerantie is een kenmerk. Zendingsdrang zeker niet.5. Eigenzinnigheid. Humanisten hoeven niet onder druk overstag te gaan. |
|---|

Kernmerken van de humanistische levensstijl

Samenvattend zou je dit alles een open levensstijl kunnen noemen. Leven en laten leven. Vertaald naar de manager zou je kunnen spreken van bepaalde competenties, benodigd om in denken en doen uiting te geven aan het beeld dat de manager heeft van medewerkers en organisatie.

Management competenties

De inspiratie voor het schrijven van dit essay kwam uit de hoek van het H.V.O., het humanistisch vormingsonderwijs. Via allerlei werkvormen, waaronder veel spel, worden leerlingen, buiten de reguliere lessen, gestimuleerd na te denken over hun eigen gevoelens en die van anderen, en over de manier waarop ze met anderen omgaan. Ze worden geholpen in hun sociaal-maatschappelijke ontwikkeling op weg naar een ‘autonoom’ mens. De manier waarop spel daarbij wordt benaderd en gehanteerd trof mij na lezing van eerder genoemd werkstuk getiteld “Het is maar een spelletje”. Ik zag vele parallellen tussen de HVO-spellen en de oefeningen die we meer en meer gewoon zijn in managementtrainingen. Maar wat de kroon van dit alles spande was een voetnoot⁷ betreffende de eindtermen zoals die in België gehanteerd worden voor slagen op de basisschool. Naast de bekende vakken als rekenen en taal kwam ik de volgende leerdoelen tegen:

1. De leerlingen kunnen:
 - zich op een assertieve wijze opstellen;
 - in omgang met anderen respect en waardering opbrengen;
 - zorg opbrengen voor iets of iemand anders;
 - hulp vragen en zich laten helpen;
 - bij groepstaken leiding geven en onder leiding van een medeleerling meewerken;
 - kritisch zijn en een eigen mening formuleren;
 - zich weerbaar opstellen naar leeftijdgenoten en volwassenen toe door signalen te geven die voor anderen begrijpelijk en aanvaardbaar zijn;
 - zich discreet opstellen;
 - ongelijk of onmacht toegeven, kritiek beluisteren en eruit leren.
2. De leerlingen kunnen in functionele situaties een aantal verbale en niet-verbale gespreksconventies naleven.
3. De leerlingen kunnen samenwerken met anderen, zonder onderscheid van sociale achtergrond, geslacht of etnische origine.

Deze sociale vaardigheden worden leerlingen van twaalf en dertien geacht te beheersen!

De open organisatie

Het is met name het begrip openheid dat vaak in “mission statements” valt te lezen. Sta mij toe te constateren dat in vele organisaties nog immer weinig openheid bestaat tussen managers en medewerkers. De minderheidsfractie van leidinggevendenden binnen de populatie speelt het klaar zichzelf in te delen in meerdere “echelons” voordat überhaupt een medewerker in beeld komt. In sommige zwartgallige benaderingen wordt dit ook wel de kleilaag van de onderneming genoemd. Wie kent niet het spelletje “contact” waar in de kring een in het oor ingefluisterde boodschap moet worden doorgegeven, die uiteindelijk totaal verbasterd de eindstreep (wel of niet) bereikt? Kom je in de grotere organisaties, waar sprake is van divisies, business units, centrale staven of wat dies meer zij, dan zie je doorgaans veel van die contactspelletjes, die helaas zelfs de eigen kring niet verlaten. Tot zover de openheid in organisaties.

“Empowerment”

In het kader van humanistisch management* mag één term natuurlijk niet ontbreken. “Empowerment”. De bedrijfsmatige variant op “power to the people”? Probleem is dat we wel het woord bezigen, maar dat we geen goede antwoorden hebben op de vraag: “Hoe ziet het er nu precies uit?” Dit stemt tot nadenken, want anders is de term net zoveel waard als “humanagement” (zie de voetnoot). En dat terwijl de achterliggende bedoeling zonder meer te prijzen valt. De criticasters die het over de ‘kleilaag van de organisatie’ hebben, zullen ongetwijfeld betogen dat ieder mens van origine “empowered” is, maar dat managers hen dat snel hebben ontnomen. Zelf ook niet gespeend van enige ironie heb ik, kennis nemend van een project dat teams losliet om zelfsturend te worden, wel eens gesproken van zelf-turende-teams, daarmee aangevend dat je als manager ook teveel kunt delegeren!

Tot welke vragen brengt dat ons:

- 1. Wat is precies mijn stijl van leven?*
- 2. Wat is precies mijn stijl van leidinggeven?*
- 3. Is er sprake van grote verschillen tussen die twee?*

DOELEN STELLEN EN VOORWAARDEN SCHEPPEN

Manager, medewerker. Ouder, kind. De vergelijking wordt snel gemaakt. Coachen, opvoeden. De vraag die voorligt is: “Wat betekent die humanistische levensovertuiging voor je kind, pupil of leerling?” Het valt direct op dat het humanisme begint over doelen. Twee om precies te zijn: Volledige, harmonisch ontwikkeling en Zelfstandige keuzevorming. Vooral op de laatste is de nadruk komen te liggen. We willen ons kind helpen een zo zelfstandig mogelijk mens te worden. (En we weten precies hoe moeilijk het was om het de eerste keer zelf de straat te laten oversteken.) We willen onze kinderen “empoweren”, yes!

De vraag is gerechtvaardigd of managers er niet gewoon zijn om de activiteiten van hun medewerkers te plannen en de uitvoering ervan te bewaken. Helaas, we leven in de eenentwintigste eeuw. Met de dynamiek van de hedendaagse organisatie en de exploitatie van het begrip “coach” mogen we vaststellen dat managers verantwoordelijkheid dragen voor de ontwikkeling van hun medewerkers. Al is het alleen maar omdat dat de enige manier is om blijvend te presteren. Als managers geacht worden te “coachen”, dan ligt het voor de hand de vierde etappe van onze humanistische wandeling te wijden aan opvoeding en onderwijs. In “De Kostbare Mens”¹ worden op dat terrein vijf kenmerken beschreven.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. De onderkenning van de eigen wijsheid van het kind.2. De noodzaak van kennisoverdracht, ofwel het inleiden in betekenissen.3. De overdracht van waarden en normen.4. De interactie tussen opvoeder en kind.5. De erkenning van de uniciteit van elk kind. |
|--|

Kenmerken van opvoeding en onderwijs in de humanistische optiek

Het behoeft weinig betoog, en evenmin veel woorden, om hiervan de vertaalslag te maken naar de manager als coach. En aangezien volwassen medewerkers per definitie een stukje

* De versleuteling “humanagement” leek aanvankelijk een leuke titel voor dit essay. De term leidt echter tot ruim 1000 hits in de Internet zoekmachine, waardoor de kans op merkenrechtelijke problemen erg groot wordt. Nadere beschouwing leidde tot de voorlopige conclusie dat slechts weinigen onder de noemer van “humanagement” een serieuze relatie proberen te leggen tussen humanisme en management.

verder zijn in hun leven dan het gemiddelde kind, mag het serieus nemen van medewerkers in deze parallel extra benadrukt worden. De verdere uitwerking wordt aan de lezer overgelaten.

De vraag aan de manager is dus niet zozeer h   hij de ontwikkeling van zijn medewerkers wil begeleiden, als wel   f hij daarvoor daadwerkelijk de verantwoordelijkheid wenst te nemen en te dragen, zonder daarmee de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers terzijde te schuiven. Een gezonde humanistische paradox, zou je kunnen zeggen. Noem het de managementuitdaging van deze tijd.

Dit alles roept weer de nodige associaties op.

Procesdenken

We hebben het wel steeds over het helder communiceren van doelen. Maar hoe goed zijn managers eigenlijk in het formuleren daarvan? Net zoals nog veel ondernemingen meer aanbod- dan vraaggestuurd zijn, zijn veel managers meer input- dan outputgedreven. De exacte relaties tussen input en output, activiteiten en resources, tussen oorzaak en gevolg en tussen output en doel vormen nog te vaak onontgonnen gebied. Ik noem dat procesdenken⁸. Denken in het samenstel en samenspel van planningsprocessen, leveringsprocessen, ondersteunende processen en controleprocessen. Dat is iets meer dan een “management dashboard” of een “balanced score card”. Sturen op “results” is alleen zinvol als de manager in staat is vast te stellen welke “enablers” die resultaten beïnvloeden. Dit vormt de kern van excellente bedrijfsvoering volgens EFQM⁹. Het streven van managers naar continu verbeteren is vaak de beste stimulans voor medewerkers om zich verder te ontwikkelen.

Effectief leren en ontwikkelen

Als manager en medewerker samen verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van die medewerker, dan is al aan een belangrijke voorwaarde voor effectief leren voldaan. Andere voorwaarden zijn gelegen in de overweging dat het leerproces een gedragsverandering dient te bewerkstelligen, en daarom zoveel mogelijk afgestemd moet zijn op de manier waarop mensen veranderen. Nieuw beoogd gedrag moet allereerst kenbaar worden gemaakt aan betrokkene, die er vervolgens aan moet proeven. Dat lijkt nog op de klassieke opleiding. Maar in de werkpraktijk moet het nieuwe gedrag toegepast en aanvaard worden. Dan is er een basis om het nieuwe gedrag te laten internaliseren. Het vergt discipline en sociale controle om zo’n uitgerekt leerproces te voleindigen. Het is maatwerk en dus niet zomaar in te kopen. En de rol van de manager/coach is intensief. Desgevraagd grap ik nog wel eens dat ik mij bezig houd met Montessori voor volwassenen. In de kern gaat het daarbij om een combinatie van heldere doelen en optimale randvoorwaarden. Die laatste vormen de “voorbereide leeromgeving”. Of het nu de leidster is op school of de manager op het werk: doelen stellen en voorwaarden scheppen zijn de succesfactoren voor duurzame werkprestaties.

“Example is not the main thing, it is the only thing” (Albert Schweitzer)

De voorbeeldfunctie. Iedere manager weet waar we het over hebben. Er schuilt slechts één adder onder het gras. Er wordt maar al te vaak vergeten met elkaar af te spreken wat het voorbeeldgedrag zou moeten inhouden. Dat laat de manager vrij elk gedrag te vertonen. De medewerker beschouwt dat als legitimatie voor zijn eigen gedrag. De remedie is simpel. Managers moeten niet alleen bedenken welk gedrag voorbeeldig is; ze moeten elkaar en hun organisatie vertellen dat ze dit gedrag voornemens zijn te vertonen, maar dat ze tegelijkertijd ook mensen zijn, met alle gebreken van dien. Een dergelijke afspraak met medewerkers, gecombineerd met het verzoek elkaar scherp te houden – aan te spreken op gedrag – vormt het psychologisch contract dat de organisatorische samenleving leuker en productiever maakt.

De manager levert zo een stukje van zijn vrijheid in; de medewerker krijgt er een stukje vrijheid bij. Herstel van de humanistische balans, zou je zeggen. Kortom, alles is allang verteld, alles is allang bekend. Het gaat er, vooral bij managers, om dat medewerkers in het pact betrokken worden. Een waarachtig menswaardig pact.

De wandeling loopt op haar eind. Humanisme in vogelvlucht. En een vrije selectie van associaties met de managementpraktijk. Nog een paar laatste vragen voor het slotakkoord.

1. *Hoeveel van zijn tijd zou een manager moeten besteden aan “lesgeven”?*
2. *Hoe kun je samen verantwoordelijkheid nemen voor een ontwikkelingsproces?*
3. *Geef ik altijd het juiste voorbeeld?*

NOBLESSE OBLIGE

De rang van manager verplicht. Misschien is dat wel wat verstaan moet worden onder managementverantwoordelijkheid. Toen de directie van een andere business unit mij vroeg hen te ondersteunen bij het maken van hun meerjarenplan, was hun volgende vraag: “Goed, we maken dus een mooi plan, maar wat betekent dat nou precies voor ons?” Waarop ik antwoordde: “Het plan bevat jullie beleidskeuzes en gedragsvoornemens. Zodra je het met je voltallige middenkader hebt doorgenomen, en zij het op hun beurt met hun medewerkers hebben besproken, dan zit je er aan vast; dan is er geen ontkomen meer aan. Dan móet je wel! Wil je nog steeds een plan?”

We staan weer buiten het hek. Het landschap zal velen zijn bevallen. En de gedachtewisselingen waren louterend. Weinig verrassingen. De rode draad staat, voor zover dat al niet het geval was, een ieder duidelijk voor ogen.

Cruciaal voor succesvolle organisatie is de kwaliteit van de dialoog tussen top en basis.

We zijn het eens. We stellen vast dat we de dialoog slechts voor de helft kunnen ‘managen’. Sommige managers zien dat als 50% verlies van beheersing. Andere managers zien het als 50% winst op de interne communicatie. De managementvisie, hun kijk op medewerkers en hun beeld van organisatie zouden wel eens het verschil kunnen maken. Ik twijfel nog! Wat u?

Cees Hoogendijk (1959) is zelfstandig adviseur management- en organisatieontwikkeling met als specialisaties de verticale dialoog, horizontale samenwerking en integrale verbetering. Zie ook www.panoptics.org.

¹ Karin Lievers (2004) *Het is maar een spelletje*, eindwerkstuk opleiding H.V.O.

² Bert Boelaars (1997) *De Kostbare Mens, Inleiding tot het humanisme*, Het Humanistisch Verbond, Amsterdam

³ Stephen R. Covey (1989) *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, Inc. New York

⁴ Dominique Haijtema (2004) *Verandermanagement bestaat niet*, in Management Team 4 juni 2004

⁵ Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal (1990) *Matrix Management, Not a Structure, a Frame of Mind*, in Harvard Business Review, July-August 1990

⁶ Cees Hoogendijk (1997) *Werden mensen maar als machines behandeld*, in Opleiding & Ontwikkeling juli/augustus 1997

⁷ Erik Verliefde (1999) *Groeipijnen in sociaal contact, sociale vaardigheden voor school en ouders*, Acco, Leuven

⁸ Cees Hoogendijk (1998) *Betere performance door betere processen*, in eerste opzet gepubliceerd, in Handboek Effectief Opleiden, in uitgebreide vorm in Samson Praktisch Management Programma, nadien uitgewerkt tot trainingsmodule *Process Improvement*, onderdeel van de interne managementopleiding van een tweetal grote ondernemingen.

⁹ European Foundation for Quality Management die, naar eigen zeggen, achteraf gezien liever European Foundation for Integral Management had willen heten.