

Terwijl grote organisaties steeds groter worden en de druk van regelgeving hoger, wordt bij individuele medewerkers de behoefte aan zelfontplooiing en autonomie steeds groter. Het is veelzeggend dat in Nederland zo'n 700.000 mensen als zelfstandige zonder personeel (zzp'er) werken. En hun aantal groeit. Het is een antwoord op het falen van organisaties, die nog steeds georganiseerd zijn volgens de principes uit de oude doos. Wil een organisatie zijn medewerkers behouden en werkelijk succesvol zijn, dan zal zij menselijkheid moeten ontwikkelen.

Yvonne Burger



TERUG NAAR DE MENSELIJKE MAAT

Succesvolle organisaties ontwikkelen persoonlijk leiderschap

Het evenwicht tussen organisatiebelang en individueel belang is natuurlijk geen nieuw vraagstuk. Maar wel een vraagstuk dat in de huidige tijd steeds meer begint te wringen. Een toenemend aantal mensen voelt zich gevangen in organisaties, en stapt eruit. Heel vaak is dat gevoel van 'gevangen zijn' terug te voeren op een gebrek aan menselijke waarden, zoals ruimte, openheid, respect, waardering, vriendelijkheid en het vermogen tot zelfontplooiing. Wanneer deze individuen de moed hebben verzameld om hun (schijnbare) zekerheden los te laten, breken zij eruit en geven opvolging aan hun behoefte eigen baas te zijn en hun eigen collega's te kiezen. Velen van hen worden vervolgens succesvoller dan ooit, omdat ze het werk doen waar ze in geloven en waar ze goed in zijn. Zij organiseren zich vervolgens vaak weer in nieuwe netwerken, nu op basis van vrijwilligheid, gelijkwaardigheid, gedeelde ambitie en vertrouwen in nieuwe vormen van samenwerking.

Falen

Het is een krachtig antwoord op het falen van veel grote, complexe organisaties die vaak nog gestructureerd zijn op basis van een doorgeschoten vorm van 'taakverdeling en coördinatie', met een piramide aan bazen, chefs van afdelingen en subafdelingen die ieder afzonderlijk weinig zicht hebben op het primaire proces.

Veel managers maskeren hun eigen angst en onzekerheden door opdrachten te geven – bijvoorbeeld tot de zoveelste reorganisatie – en door te controleren of deze opdrachten wel goed zijn uitgevoerd. Zij projecteren hun gebrek aan zelfvertrouwen op medewerkers en maken daarmee hun omgeving ook onzeker en angstig. Ze voeren beoordelingsgesprekken die in de wandelgangen 'veroordelingsgesprekken' worden genoemd. Ze zijn met zichzelf en hun eigen positie bezig, in plaats van met het creëren van een veilige omgeving waarin talenten tot ontwikkeling kunnen komen. Zo zaaien zij angst, agressie en materialisme die tot uiting komt in wat de media vaak de 'graacultuur' noemen. In zulke organisaties wordt weinig menselijkheid ervaren, terwijl dat nu juist is waar zoveel mensen behoefte aan hebben.

Organisatieontwikkeling

Een organisatie waar ruimte is voor individuele ontwikkeling en respectvolle samenwerking daarentegen, kenmerkt zich door menselijkheid. En om menselijkheid te ontwikkelen in organisaties, zijn twee dingen nodig: organisatieontwikkeling en ontwikkeling van het individu. De theorievorming over de menselijke maat in organisaties kwam al in de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw op gang. Thema's toen waren zaken als decentralisatie, automatisering, integraal management, sociotechnisch herontwerp, zelfsturende

Managers projecteren hun gebrek aan zelfvertrouwen op medewerkers en maken daarmee hun omgeving ook onzeker en angstig

teams. Nu zouden we deze onderwerpen waarschijnlijk allemaal scharen onder de noemer sociale innovatie. Twee belangrijke boeken over het organiseren van organisaties naar menselijke maat, werden al in de jaren 80 geschreven: *Modulair organiseren* van Kas Kastelein (1985) en *Unitmanagement* van Hans Wissema (1987). Kastelein schreef een zeer compleet werk op het gebied van 'resocialisatie' en Wissema onderzocht een groot aantal cases op het gebied van decentraliseren van ondernemerschap. Dat zo weinigen zich rekenschap gaven van deze boeken, heeft misschien te maken met het feit dat organisatiewetenschap en -praktijk nog steeds behoorlijk van elkaar gescheiden zijn. Praktijkbeoefenaren vinden het al snel te wetenschappelijk worden; wetenschappers vinden het al gauw te pragmatisch.

Inspirerende leiders

Inmiddels is er veel onderzoek dat empirische steun geeft voor de veronderstelling dat organisaties waarin de menselijke maat weer is teruggebracht, effectiever worden. Maar daar is wel een aantal specifieke voorwaarden aan verbonden. De belangrijkste daarvan is wel, dat er aan de top van de organisatie iemand zit die echt gelooft in decentralisatie en autonomisering, die om kan gaan met zijn eigen angsten, die luistert, vertrouwen heeft in het ontwikkelvermogen van anderen en er moeite voor doet de ruimte en condities te creëren waardoor mensen kunnen groeien en bloeien. Vanuit de aanname dat mensen dan ook succesvol worden, net als de organisatie. Een leider die niet met zichzelf en zijn eigen positie bezig is, maar met de mensen in de organisatie. Met compassie, openheid en mildheid; menselijkheid. Twee voorbeelden van inspirerende leiders zijn de in maart 2008 overleden Eckart Wintzen, oprichter van BSO, en Ricardo Semler, Braziliaans ondernemer en oprichter van Semco. Zij waren in staat een duurzame en inspirerende vorm van leiderschap te ontwikkelen.

Individuele ontwikkeling

De tweede factor voor ontwikkeling van menselijkheid in organisaties is het faciliteren van individuele ontwikkeling door coaches of managers. Om te kunnen en willen veranderen, is het nodig dat werknemers kunnen reflecteren – op bijvoorbeeld hun eigen bijdrage in de organisatie, hun eigen denken, gedrag, waarden en normen. Dit vergroot de zelfkennis en draagt daarmee bij aan de ontwikkeling van mildheid, compassie en openheid in organisaties.

Coaching is daartoe een bruikbare interventie. Hoewel er nog niet veel omvangrijk kwantitatief onderzoek is naar de effectiviteit van coaching, blijkt uit onderzoeken wel dat coaching een gewaardeerde leermogelijkheid is. Uit recent onderzoek van De Haan en Curd blijkt dat vooral een goede werkrelatie tussen coach en coachee en de persoonlijke kwaliteiten van de coach als behulpzaam worden ervaren, niet zozeer de specifieke methode of aanpak die de coach hanteert. Deze uitkomst komt ook terug in onderzoeken naar de effectiviteit van psychotherapie. Een aantal opvallende feiten daar is:

- dat therapeuten in het therapiegesprek meer op elkaar lijken dan je zou verwachten, gegeven de verschillende stromingen;
- dat alle therapieën ongeveer even goed werken;
- dat persoonlijke eigenschappen van de therapeut bepalender zijn voor het resultaat dan techniek/methode/benadering;
- dat onervaren en niet-professionele therapeuten soms beter zijn dan ervaren en geschoolde therapeuten.

Warmte, empathie, respect en authenticiteit zijn belangrijke eigenschappen voor een therapeut. Je zou kunnen zeggen: hoe menselijker de therapeut of coach, hoe effectiever de coaching.

Persoonlijk leiderschap

Kijkend naar de vragen waar mensen mee komen in coachinggesprekken, is er een rode draad te herkennen. Hoewel de precieze formulering verschilt, gaat het alle coachees op een dieper niveau om het ontwikkelen van authenticiteit (wie ben ik en wat wil ik?) en om persoonlijk leiderschap (waar ga ik voor staan?). Persoonlijk leiderschap in tijden van angst en onzekerheid betekent het formuleren van je eigen fundamentele bijdrage in deze wereld en het nemen van verantwoordelijkheid. Dit vereist moed, of beter gezegd *fearlessness*, een Engelse term waar het Nederlandse woord 'vrijmoedigheid' dicht bij komt. Fearlessness betekent niet dat je geen angst meer voelt. Het betekent dat je je eigen angst kunt erkennen, voelen en gebruiken als springplank om te groeien. Dat je activiteiten kunt ondernemen die ertoe doen, die van betekenis zijn, al zijn ze spannend en ongemakkelijk. Activiteiten die een wezenlijke bijdrage leveren in een wereld waarin veel angst en onzekerheid is over bijvoorbeeld de groeiende kloof tussen rijk en arm, onze veiligheid, en de kwaliteit van onze leefomgeving.

Westers ego

Veel organisaties en individuen zijn echter in de greep van de angst. Angst om gezien te worden, angst om niet te voldoen, angst om te handelen als de situatie erom vraagt, angst die de menselijkheid in de weg staat. Ons 'westerse ego' – vaak mede gevormd door religieuze en cultuurhistorische invloeden – vertelt ons vaak dat we

niet goed genoeg zijn, en is soms het strengst als we juist op het goede spoor zitten.

Fearlessness is de moed om te kiezen, op het juiste moment. Zulke momenten kennen we allemaal. Om persoonlijk leiderschap, zelfvertrouwen en kracht te ontwikkelen, helpt het om momenten van moed te erkennen en ervan te leren. Het helpt om rolmodellen te identificeren. Het helpt om na te denken over waar je trots op wilt kunnen zijn. Het helpt, kortom, om te werken aan je spirituele ontwikkeling en vooral om vervolgens, heel pragmatisch, de goede dingen te doen, los van verwachtingen over eventuele effecten, in het vertrouwen dat je daarmee een positieve rol vervult in het leven van anderen.

Basic goodness

Als je weet wat je wilt en gelooft in wat je doet, is het een kleine stap om in actie te komen. Zeker als je daarbij vertrouwt op de *basic goodness* die wij allemaal in ons dragen. Zelftwijfel zaait agressie: als je jezelf niet accepteert, is het onmogelijk om andere mensen te accepteren. En het is misschien wel onze grootste uitdaging om over onze eigen twijfels heen te stappen. Helaas is het gemakkelijk om je af te sluiten van wat er in de wereld gebeurt als je genoeg geld hebt en in een goed huis woont. We zijn in onze westerse wereld vaak meer met onszelf bezig dan met andere mensen. Maar er zijn veel prachtige voorbeelden van mensen die initiatief nemen en een bijdrage leveren aan het welzijn van ons allemaal. Grote veranderingen gebeuren vaak omdat een klein aantal mensen zich verbindt en besluit om in actie te komen. Zo is Solidaridad in Polen begonnen, zo zijn de hervormingen in Zuid-Afrika begonnen. Ook zijn er prachtige voorbeelden van mensen die veel geld hebben vergaard en die het gebruiken als middel om een menselijker samenleving te ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan de zeer vermogende Soros, van het Open Society Institute. Een kleine steen veroorzaakt grote

golven. Vele positieve bijdragen kunnen samen grote effecten hebben. Als iedereen vanuit zijn of haar eigen basic goodness en met een positieve intentie aan de slag gaat met activiteiten waar hij in gelooft en gelukkig van wordt – en dat heeft weinig te maken met materieel en financieel succes – is er een toekomst voor onze planeet. En dit alles geldt zeker ook voor organisatieadviseurs en coaches, die vaak in spannende situaties in organisaties terechtkomen. Zelfkennis is ook voor hen de belangrijkste kennis, want daardoor begrijp je hoe organisaties werken. Immers, diep van binnen lijken we allemaal op elkaar.

Echter, voor het slagen van het individu is ook de context van belang, dus organisaties zullen de voorwaarden moeten creëren waaronder de mensen binnen deze organisaties hun persoonlijk leiderschap vorm en inhoud kunnen geven. Waardoor de organisaties als geheel effectiever zullen worden. Het begrip organisatiestructuur is niet meer zo in de mode, maar van uitermate groot belang voor de kwaliteit van de relaties tussen individuen en de mate waarin deze organisaties erin slagen om hun doelen te bereiken.

Prof.dr. Y. Burger CMC is deeltijdhoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap bij de post graduate opleiding management consultant van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is zij zelfstandig organisatieadviseur en coach. Ze publiceert regelmatig in tijdschriften en boeken.
yburger@telebyte.nl

 **Verdieping:** Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0152

Dit artikel is gebaseerd op de oratie 'Menselijkheid in organisaties' waarmee Yvonne Burger op 18 januari 2008 haar leerstoel organisatiecultuur, communicatie en leiderschap bij de postgraduate opleiding management consultant van de Vrije Universiteit aanvaardde. Deze oratie kunt u vinden in de Management Executive Base.