



MARJON BOHRÉ-
DEN HARDER

Vorm
geven aan
verbinding,
vertrouwen en
voldoening

DE MENSELIJKE ORGANISATIE

Boom



MARJON BOHRÉ-
DEN HARDER

Vorm
geven aan
verbinding,
vertrouwen en
voldoening

DE MENSELIJKE ORGANISATIE

Boom

INHOUDSOPGAVE

Vooraf	7
DEEL 1 DE MENSELIJKE ORGANISATIE	
1. De menselijke organisatie <i>een wenkend perspectief</i>	15
2. Raken en geraakt worden <i>menselijkheid en kwetsbaarheid</i>	29
3. Betere resultaten <i>wat menselijkheid oplevert</i>	41
DEEL 2 OVER MENSELIJKHEID EN DEHUMANISERING	
4. Menselijker dan jullie <i>over groepen en hoe ze elkaar waarnemen</i>	61
5. Hoe menselijk ben jij? <i>wat het betekent om mens te zijn</i>	75
6. De mens als kapitaal <i>ontmenselijking in organisaties</i>	93
7. Hoe erg is het eigenlijk? <i>gevolgen van dehumanisering</i>	105
8. Humaniseren <i>werken aan menselijkheid in organisaties</i>	117
DEEL 3 VORMGEVEN AAN MENSELIJKHEID IN ORGANISATIES	
9. Verbinding creëren <i>mens-zijn doe je samen</i>	129
10. Vertrouwen <i>ruimte geven, nemen en verdienen</i>	149
11. Voldoening <i>bijdragen en zin geven</i>	177
12. Menselijke organisaties <i>werk ten dienste van de mens</i>	201
Reflectie	207
Dankwoord	213
Referenties	216
Over de auteur	223

I have learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel

– **MAYA ANGELOU**

WAT IS MENSELIJKHEID IN ORGANISATIES VOOR JOU?

We hebben een menselijke directeur, vind ik, die begaan is met haar personeel. Hoewel, collega's die door ziekte of minder goed functioneren met haar te maken hebben, daar wel eens anders over denken. – **CORIEN**

VOORAF

Menselijkheid in organisaties. Wie wil dat nu niet? Natuurlijk is ruimte voor menselijkheid goed en belangrijk. We zijn immers zelf allemaal mensen. Zo simpel als het klinkt, zo eenvoudig blijkt het in de praktijk niet altijd te zijn. Vraag mensen in je omgeving naar hun eigen ervaringen met menselijkheid in organisaties en je zult verhalen horen waarin het juist aan die menselijkheid ontbrak. Het gaat dus om meer dan alleen de intentie. Niet alleen de wil om menselijk te zijn is belangrijk. Het handen en voeten geven aan menselijkheid en dit begrip praktisch maken vraagt meer dan alleen een goede bedoeling.

In dit boek gaat het daarover: begrijpen wat menselijkheid is, zowel theoretisch als praktisch, zodat je weet wat je kunt doen om er ruimte voor te maken.

OP ONDERZOEK

In 2013 schreef ik het boek *De menselijke organisatie*. Destijds was menselijkheid een onderwerp dat niet zo leefde op de werkvloer. Wat me verder opviel was dat niemand eigenlijk kon vertellen wat menselijkheid precies is. Als ik mensen vroeg wat zij daar precies onder verstonden, dan kwam het vaak niet verder dan een algemeen gevoel dat er 'ruimte is om te zijn wie je bent'. Maar hoe dat er dan praktisch uit ziet, dat bleef onduidelijk.

Het schrijven van dat boek hielp mij toen om hier meer invulling aan te geven. En tegelijkertijd gaf het me ook zicht op wat er allemaal nog niet bekend was. Verder bleek het een uitnodiging om verder op onderzoek uit te gaan. Die zoektocht naar menselijkheid in organisaties kreeg een nieuwe impuls toen ik in 2019 startte met promotieonderzoek aan de Universiteit Leiden.

In de sociale psychologie is sinds het begin van deze eeuw nieuwe kennis ontwikkeld over menselijkheid, over ontmenselijking in het algemeen en ook over hoe zich dat voordoet in organisaties. Er zijn nog niet zoveel empirische resultaten, maar er is een start waarop verder gebouwd kan worden. Dat is hoopvol. Immers hoe meer we weten, hoe beter we die kennis kunnen gebruiken. Dat vraagt wel om beschikbaarheid van die kennis voor leiders, coaches, trainers en professionals die dit in de praktijk kunnen gebruiken. En het werd me snel duidelijk dat er een flinke kloof te overbruggen is tussen enerzijds wetenschappelijke artikelen die in academische tijdschriften worden gepubliceerd over menselijkheid en ontmenselijking in organisaties en anderzijds de dagelijkse praktijk.

In de afgelopen jaren werd de maatschappelijke roep om meer menselijkheid en minder ontmenselijking bovendien steeds groter. Situaties waarin mensen in het gedrang kwamen in grote bureaucratische (overheids)organisaties werden zichtbaar, schokten en trokken veel aandacht in de media en politiek. Een groot voorbeeld daarvan is natuurlijk de toeslagenaffaire. Maar ook bij andere uitvoeringsinstanties is dit thema aan de orde. Het tijdelijk college uitvoeringsorganisaties (TCU) kwam met een rapport waarin de oproep om meer aandacht voor de menselijke maat expliciet aandacht kreeg. Ook in de gezondheidszorg is er steeds meer aandacht voor het ontbreken van de menselijke maat en zijn er initiatieven om te meten hoe het eigenlijk staat met de menselijke maat, zoals bijvoorbeeld rond de Wet maatschappelijke ondersteuning (wmo). Maar niet alleen in de publieke sector, ook in grote corporate organisaties werd de menselijke maat genoemd in situaties waarin medewerkers in de top grote bonussen ontvingen, terwijl het personeel op de werkvloer het loon zag stagneren. En de menselijke maat werd in het voorjaar van 2021 door premier Rutte uitdrukkelijk genoemd als een belangrijk element voor de nieuwe bestuurscultuur.

WAT IS MENSELIJKHEID EIGENLIJK?

In al die publicaties en communicatie over menselijkheid en de menselijke maat worden deze begrippen echter nog altijd niet scherp gedefinieerd. Veel schrijvers beginnen met de constatering dat er niet echt een definitie is van de menselijke maat en dat ze daarom een persoonlijke invulling geven aan dat begrip. Nog altijd is het dus moeilijk om concreet te worden over menselijkheid, hoewel (gelukkig) het belang van menselijkheid steeds vaker wordt onderschreven.

Een ander opvallend gegeven is dat veel van deze onderwerpen gaan over hoe we de cliënt, de klant, de burger of de ontvanger van zorg of hulp of toeslag menselijk behandelen. Nog weinig aandacht is er voor hoe dit eigenlijk *in* organisaties een rol speelt. Maar hoe kunnen medewerkers die zélf geen menselijkheid ervaren in hun organisatie die menselijkheid wel toepassen in hun werk met anderen?

Er is dus, acht jaar na de publicatie van dat eerste boek over menselijkheid in organisaties, enerzijds veel gebeurd en tegelijkertijd verrassend weinig veranderd. Er is steeds meer kennis beschikbaar in de wetenschap. Bovendien nam de aandacht in de maatschappij voor deze thema's toe. De brug tussen de beschikbare kennis en de behoefte vanuit de praktijk (vaak voortkomend uit frustratie) is zoals gezegd moeilijk te slaan. Een duidelijke definitie ontbreekt nog steeds, waardoor er vooral (goedbedoelde) meningen en opinies de ronde doen, maar er weinig praktische interventies worden uitgevoerd in organisaties.

OVER DIT BOEK

In deze geheel herziene versie van het boek *De menselijke organisatie* heb ik bij elkaar gebracht wat we inmiddels weten over menselijkheid in organisaties. Ik heb van wat ik in de eerdere versie (2013) over menselijkheid in organisaties heb geschreven behouden wat

behulpzaam is gebleken en gebleven. Vervolgens heb ik dat aangevuld en onderbouwd met nieuwe kennis en inzichten én met een praktische vertaling naar hoe we menselijkheid vorm kunnen geven. Het is goed om te weten dat ik me daarbij vooral heb gericht op hoe we samenwerken *in* organisaties, en minder op hoe we werken *voor* cliënten, patiënten, klanten en burgers.

Ik ben ervan overtuigd dat menselijkheid in organisaties een belangrijke voorwaarde is voor een menselijkere omgang met klanten, cliënten en patiënten. Hoe we in een organisatie met elkaar omgaan, heeft invloed op hoe we ons naar buiten toe gedragen. Zo binnen, zo buiten.

Het eerste deel van dit boek begint met een beschrijving van de menselijke organisatie. Hoe dat eruitziet en wat dat oplevert. Als een wenkend perspectief, zodat duidelijk wordt waarom je eigenlijk zou willen werken aan meer menselijkheid.

Het tweede deel is het meest theoretische deel van dit boek. Je leest in dit deel over de theoretische achtergrond van menselijkheid en ontmenselijking en hoe dat subtiel en impliciet dagelijks voorkomt in organisaties. Door dat inzicht ben je in staat inhoud te geven aan de veelgebruikte vage begrippen en ga je zien wat de elementen van menselijkheid zijn.

In het derde deel lees je meer over de drie elementen van menselijkheid: verbinding, vertrouwen en voldoening. Dit is het praktische deel van het boek. De drie nogal abstracte begrippen worden concreet gemaakt, zodat je er in de praktijk mee aan de slag kunt om meer ruimte te maken voor menselijkheid.

In dit boek lees je dus zowel over de wetenschappelijke, theoretische basis als over de praktische toepassing. De voorbeelden en de beschrijvingen over menselijkheid in organisaties geven je aankno-

pingspunten om dit in de praktijk te brengen. Zo'n beschrijving van menselijkheid vind je aan het begin van elk hoofdstuk als een persoonlijke definitie van menselijkheid.

Dit boek is geschreven voor leiders. Als je denkt dat het boek niet voor jou bedoeld is omdat je geen managementfunctie hebt, vraag ik je nog even door te lezen. Er is namelijk een wijdverbreid misverstand dat leiderschap en management onderling verwart. Een leider is niet per definitie een manager. Brené Brown geeft een mooie, ruime definitie van leiderschap: 'Een leider is eenieder die zich verantwoordelijk voelt om potentieel te zien in mensen en processen én zich inspanst om dat potentieel te helpen ontwikkelen.' Het gaat bij leiderschap dus niet om het aantal mensen dat aan je rapporteert, maar om de ruimte, de richting en de stimulans die je geeft aan anderen om zich te ontwikkelen. Op elke plek kun je een leider zijn. Als je leider bent van een grote organisatie heb je impact op meer medewerkers, maar je hebt niet noodzakelijkerwijs meer impact. Als je leider bent van een klein team kun je starten in je eigen team. En ieder lid van jouw team heeft weer andere collega's en contacten. Een netwerk van menselijkheid kan op elke plek in de organisatie starten en groeien. Als je collega bent of adviseur, kun je bijvoorbeeld feedback geven op een menselijke en constructieve manier. Dan maak je verbinding en daarmee heb je een stap gezet in de richting van meer menselijkheid in jouw organisatie.

Menselijkheid komt voor, overal waar mensen zijn. Op individueel niveau, in een-op-een-relaties, kan een menselijke benadering de ander én jezelf het gevoel van voldoening en contact geven dat je inspireert om een stapje extra te doen. Of om het aan te durven iets van jezelf in te zetten dat je nog niet eerder liet zien, zoals een nieuw geleerde vaardigheid of een innovatief idee. Op teamniveau geeft de menselijke maat de ruimte om aan teamontwikkeling te werken, een sfeer van vertrouwen en verbinding te creëren waarin mensen mét elkaar praten en niet over elkaar. Op organisatieniveau bepaalt

de hoeveelheid menselijkheid de mate waarin mensen gestimuleerd worden om te werken aan hun ontwikkeling, de ruimte om fouten te maken, om iets nieuws te proberen en vooral om met elkaar het gevoel te hebben dat je iets bijdraagt aan de wereld. Je leest in dit boek voorbeelden die betrekking hebben op deze drie vormen van leiderschap: persoonlijk leiderschap, teamleiderschap en organisatieleiderschap. En in het derde deel van dit boek vind je, zoals gezegd, praktische tips om in actie te komen om menselijkheid in je eigen omgeving te vergroten. Ook die voorbeelden hebben betrekking op deze drie verschillende niveaus.

Aan het einde van dit boek vind je bij elk hoofdstuk vragen die je kunt gebruiken om zelf op onderzoek te gaan, alleen of met je team, naar de rol die menselijkheid speelt in jouw werk en organisatie. Je kunt die vragen alleen beantwoorden, maar ook gebruiken voor een gesprek in je team of met je collega's om het gesprek over menselijkheid met elkaar te voeren.

Wij willen allemaal graag menselijkheid zien in anderen. Dat zorgt er namelijk voor dat we onszelf kunnen herkennen in de ander. Maar andersom, jezelf menselijk opstellen, is niet altijd eenvoudig. Iets van jezelf laten zien dat anders is dan het perfecte plaatje vergt moed. Die moed vergt continue ontwikkeling. Op de weg daarnaartoe maak je fouten en gedraag je je niet altijd zoals je eigenlijk vindt dat goed is. Gelukkig is er altijd een mogelijkheid om terug te komen op wat je eerder hebt gezegd of gedaan. En als er een basis van menselijkheid is, is er gelukkig ook veel ruimte voor herstel van verbinding en vertrouwen. Ik hoop dat dit boek kan bijdragen aan meer menselijkheid in organisaties en daarmee aan deze wereld.



1

DE MENSELIJKE ORGANISATIE

In the past jobs were about muscles, now they're about brains, but in the future they'll be about the heart – **MINOUCHE SHAFIK**

WAT IS MENSELIJKHEID IN ORGANISATIES VOOR JOU?

Voor mij betekent menselijkheid in een organisatie wederzijds begrip, vertrouwen en interesse. Begrip van een werkgever voor de (persoonlijke) situatie van de werknemer en van de werknemer voor de (organisatorische) situatie van de werkgever. – **NATALIA**

1. DE MENSELIJKE ORGANISATIE

EEN WENKEND PERSPECTIEF

De menselijke organisatie, het klinkt eenvoudig en voor de hand liggend. Elke organisatie bestaat immers uit mensen. Dan is dus elke organisatie een menselijke organisatie. Maar als je beter kijkt, kun je je afvragen of dat ook echt zo is. Kun je in elke organisatie volledig mens zijn? Kun je jezelf zijn in je werk? In de omgang met collega's en leidinggevendenden? En wat is dat eigenlijk, 'jezelf zijn'? Maar ook: wat levert dat dan op, waarom zou je dat willen? En als je menselijkheid wilt bevorderen en de ruimte geven, hoe doe je dat dan? Zijn er knoppen om aan te draaien, of is het een kwestie van 'het is er of het is er niet'? In dit hoofdstuk lees je hoe een menselijke organisatie eruitziet.

DAAR WIL JE GRAAG WERKEN

Een menselijke organisatie is een plek waar je werken kunt met je hele zelf. Met al je talenten en gaven en vaardigheden. Met je goede humeur en je enthousiasme. Een plek waar ook ruimte is voor kwetsbaarheid. Waar je mag leren en falen. Waar je tegen grenzen aanloopt waarvan je niet wist dat je ze had en waar je comfortzone niet je dagelijkse werkplek is. Een organisatie waar je wordt uitgedaagd, waar je groeien kunt én mag benoemen dat dat soms pijn doet. Je hoeft het er niet alle dagen geweldig te vinden, maar het is een groep waar je bij hoort, hoewel de gesprekken die je voert soms lastig en moeilijk zijn. Een organisatie waar je mens kunt zijn, mag laten zien wie je bent en waar wordt verwacht dat je inzet wat je te bieden hebt.

In zo'n menselijke organisatie werk je samen aan steeds betere resultaten. De leden van de groep, de organisatie, verspillen geen tijd aan wantrouwen, het controleren van elkaars werk en het verbergen van hun eigen fouten. Ze durven 'domme' vragen te stellen en initiatieven te ontplooiën. Ze hebben een idee en delen dat met een ander zonder zich te laten tegenhouden door het stemmetje in hun hoofd dat zegt: 'Wie zit er op zo'n idee te wachten?'

De leden van een menselijke organisatie vragen een collega om mee te kijken met een spannend nieuw project, ook al tonen ze zo hun kwetsbaarheid. Ze steunen elkaar en spreken elkaar aan op resultaten en gedrag. Niet omdat het makkelijk is en er alleen maar supermensen werken, maar omdat ze weten dat dit gedrag hen helpt om zichzelf te zijn en echt contact met anderen te maken. Omdat ze geloven in zichzelf en geloven in de ander. Omdat er respect is voor ieder mens. Het is een groep mensen voor wie verbinding, vertrouwen en voldoening belangrijke waarden zijn. Niet dat daar de hele dag over wordt gepraat, integendeel. Er wordt gepraat over werk, over wat de mensen bezighoudt, over vragen en oplossingen. En er wordt gelachen.

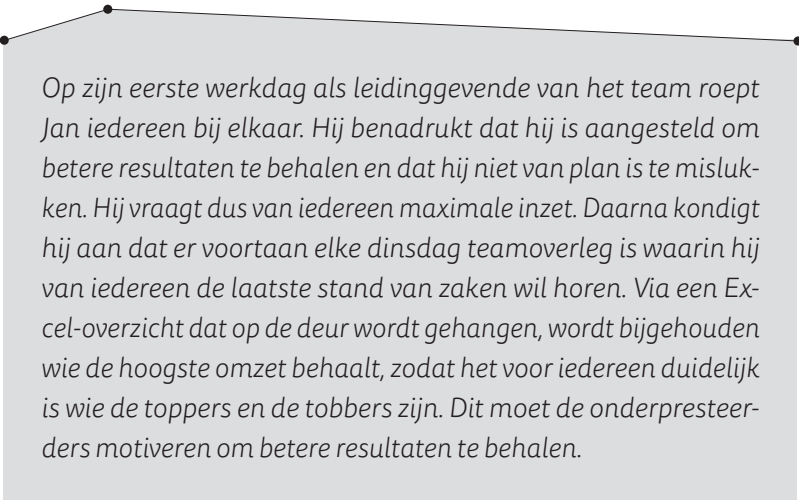
SCHONE LUCHT

Van de organisaties waar ik de afgelopen dertig jaar gewerkt heb, voldeed een aantal deels aan de bovenstaande beschrijving. Er was soms een groepsgevoel, er was gelukkig vaak een basis van vertrouwen, in elk geval in het team waar ik werkte. En ik voelde me nooit te dom om een vraag te stellen. In een enkele situatie zag ik collega's samenwerken aan een nieuwe en spannende klus, die tegenover elkaar hun kwetsbaarheid durfden te laten zien. In al die gevallen merkte ik hoe stimulerend dat kleine beetje menselijkheid kon zijn. Soms ging ik haast op vleugels naar mijn werk. Omdat ik plezier had in mijn opdracht, me een onderdeel voelde van een groter geheel waarin ik mijzelf kon zijn en mocht laten zien dat ik niet de wijsheid in pacht had en alles al wist. Omdat mij het vertrouwen

werd gegeven en ik op mijn beurt mijn collega's en bazen vertrouwen kon. Een beetje menselijkheid doet wonderen.

Wat zou je kunnen bereiken met meer menselijkheid? Stel dat menselijkheid de norm zou worden? Dat we alle organisaties eens kunnen voorzien van meer menselijkheid? Wat zou dat betekenen voor innovatie, voor creativiteit, voor verandering? En welke geweldige resultaten zouden we dan wel niet bereiken? Het antwoord ligt eigenlijk zó voor de hand, dat het bijna onzichtbaar is. Het is als schone lucht waarvan je niet ziet of waarneemt dat die er is, maar pas merkt hoe verstikkend het kan zijn als hij ontbreekt. Wanneer een beetje menselijkheid zo veel resultaat kan hebben, hoe kan het dan eigenlijk dat we niet meer menselijkheid toevoegen aan onze samenwerking?

Vaak gaat het anders. Er zijn vele verhalen van mensen die zich in hun organisatie niet gewaardeerd en gezien voelen. Hieronder lees je een voorbeeld uit de praktijk van een team waar angst, wantrouwen en gebrek aan verbinding heerst.



Op zijn eerste werkdag als leidinggevende van het team roept Jan iedereen bij elkaar. Hij benadrukt dat hij is aangesteld om betere resultaten te behalen en dat hij niet van plan is te mislukken. Hij vraagt dus van iedereen maximale inzet. Daarna kondigt hij aan dat er voortaan elke dinsdag teamoverleg is waarin hij van iedereen de laatste stand van zaken wil horen. Via een Excel-overzicht dat op de deur wordt gehangen, wordt bijgehouden wie de hoogste omzet behaalt, zodat het voor iedereen duidelijk is wie de toppers en de tobbers zijn. Dit moet de onderpresteerders motiveren om betere resultaten te behalen.

In een feedbackgesprek met Joke spreekt Jan haar aan op haar gebrekkige inzet: 'Ik wil vanaf nu dat je elke dag om half negen arriveert. Dit zijn nu eenmaal de centraal opgelegde regels en bovendien doen alle anderen het ook.' Als Joke die week weer tweemaal te laat is, volgt een publieke reprimande in het volgende teamoverleg. Jan zegt: 'Ik hecht er veel waarde aan dat we ons allemaal aan afspraken houden. Ik accepteer daarin geen uitzonderingen. Afspraak is afspraak tenslotte. Jullie weten allemaal wel over wie ik het heb, er is iemand die de afspraken steeds overtreedt en ik ben daar nu helemaal klaar mee. Ik heb er een hekel aan als mensen zich boven de wet geplaatst voelen.'

Als Jan in een managementoverleg een presentatie van zijn plannen moet houden, vraagt hij Marleen en Joost die voor te bereiden. In het bewuste overleg stelt de algemeen directeur een vraag over de prognoses voor het vierde kwartaal. Jan moet het antwoord daarop schuldig blijven, op deze vraag was hij niet voorbereid. Het bloed stroomt naar zijn wangen en hij stamelt: 'Dat hebben we uitgezet bij de afdeling Planning, maar ze hebben geen reactie gegeven.' Stampvoetend komt hij de werkkamer van Marleen en Joost in lopen na afloop van de vergadering en foetert ze uit: 'Hoe is het mogelijk dat jullie me niet voorbereid hebben op deze vraag? Ik stond totaal voor joker!'

Het kan ook anders. In de menselijke organisatie zien we een team waar moed wordt gewaardeerd, waar ruimte is voor kwetsbaarheid en waar duidelijkheid is over ieders verantwoordelijkheid. Daar kan zo'n zelfde week met dezelfde elementen er heel anders uitzien.

Op zijn eerste werkdag als leidinggevende van het team roept Jan iedereen bij elkaar. Hij benadrukt dat zijn opdracht is om betere resultaten te behalen, dat hij dat niet alleen kan doen en dat hij daarvoor dus ieders inzet nodig heeft. Hij vraagt daarom van iedereen om mee te denken welke mogelijkheden er zijn. Daarna kondigt hij aan dat er voortaan elke dinsdag teamoverleg is waarin de teamresultaten besproken zullen worden. Voor het eerstvolgende teamoverleg vraagt hij iedereen om zich voor te bereiden en te komen met een idee dat kan bijdragen tot verbetering van de resultaten. Die ideeën worden in het volgende teamoverleg met elkaar besproken, waarna de beste ideeën zullen worden uitgevoerd. Via een Excel-overzicht dat op de deur wordt gehangen, wordt bijgehouden wat de teamresultaten zijn, zodat iedereen kan zien of het gezamenlijke doel dichterbij komt.

In een feedbackgesprek met Joke spreekt Jan haar aan op haar gebrekkige inzet: 'Ik vind het belangrijk dat we ons allemaal maximaal inzetten. Er is afgesproken dat we om half negen beginnen en ik merk dat je die afspraak niet nakomt. Daardoor krijg ik het gevoel dat jouw inzet achterblijft bij de groep. Kun je me vertellen waardoor dat komt en hoe we ervoor kunnen zorgen dat jouw inzet voor dit team maximaal wordt, net als dat van de andere teamleden?'

In het eerstvolgende teamoverleg legt Joke uit aan het team dat zij half negen als starttijd niet kan halen vanwege de gewijzigde schooltijden van de kinderen en dat ze dit compenseert door op donderdagmiddag een half uur langer door te werken. Jan vult aan: 'Je kunt je alleen helemaal inzetten voor je werk als er balans is tussen wat ik hier van jullie verwacht en wat er thuis van je verwacht wordt. Het is voor mij belangrijk dat iedereen zijn beste beetje voorzet. Als je deel wilt zijn van dit team, is het belangrijk dat we duidelijkheid hebben over de afspraken die we maken en dat we ons daaraan houden. Als we daar niet op kunnen vertrouwen,

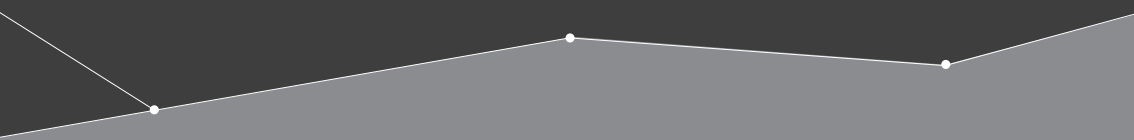
is er uiteindelijk geen plek meer voor je in dit team. Daarom is het belangrijk voor iedereen om de afspraken die we maken na te komen, of als dat niet gaat, met elkaar te bespreken en te veranderen.'

Als Jan in een managementoverleg een presentatie van zijn plannen moet houden, vraagt hij Marleen en Joost die voor te bereiden. In het bewuste overleg stelt de algemeen directeur een vraag over de prognoses voor het vierde kwartaal. Jan moet het antwoord daarop schuldig blijven, op deze vraag was hij niet voorbereid. Het bloed stroomt naar zijn wangen en hij stamelt: 'Ik geloof dat ik daar op dit moment geen goed antwoord op heb. Dat moet ik uitzoeken. Ik kom daar vanmiddag op terug.'

Na afloop van de vergadering trekt hij zich even terug, haalt drie keer adem en herstelt zich. Daarna loopt hij gelijk naar de werkruimte van Marleen en Joost, legt uit wat er gebeurde en zegt: 'Ik wil graag dat we dit zo snel mogelijk herstellen. Wie van jullie kan dit antwoord binnen twee uur opleveren? En nog iets: ik vraag niet van ons dat we altijd perfect werk afleveren. Perfectionisme leidt eerder tot apathie dan tot concrete actie. Maar ik vind wel dat we met elkaar moeten kijken hoe we een volgende keer ons nog beter kunnen voorbereiden op onverwachte vragen. Wat is jullie idee daarover?'

In deze voorbeelden zie je dat kwetsbaarheid, moed en menselijkheid meer te maken hebben met duidelijkheid, verantwoordelijkheid nemen en elkaar aanspreken, dan met softheid en emotionele uitbarstingen. De menselijke organisatie gaat niet over alleen maar aardig zijn of alle ruimte krijgen. Het is geen doekje voor het bloeden of zachte heelmeeesters die stinkende wonden maken. De menselijke organisatie gaat juist over elkaar aanspreken op ieders verantwoordelijkheid en de bijdrage die je kunt leveren vanuit ieders

*If we want to reignite innovation and passion,
we have to rehumanize work – **BRENÉ BROWN***



WAT IS MENSELIJKHEID IN ORGANISATIES VOOR JOU?

*Ik ben ervan overtuigd dat als veel mensen
er voor elkaar zijn en elkaar steunen naar
behoefte, dat dit de arbeidsproductiviteit
uiteindelijk positief beïnvloedt. – **AUKE***

3. BETERE RESULTATEN

WAT MENSELIJKHEID OPLEVERT

Je kunt ruimte voor menselijkheid in organisaties beschouwen als een morele verplichting of een ethisch juiste keuze. En dat kan op zich natuurlijk voldoende zijn om er werk van te maken. Maar is er ook een bedrijfseconomische reden om te werken aan menselijkheid?

In dit hoofdstuk zul je zien dat menselijkheid inderdaad een positief effect heeft op de resultaten. Je leest over de invloed van menselijkheid op vier aspecten van effectieve organisaties: leren, innoveren, creëren en veranderen. En je gaat zien dat menselijkheid niet zomaar alleen plezierig en fijn werken is, maar bovendien noodzakelijk voor goede prestaties.

LEREN IS KWETSBAAR

Leren en veranderen zijn noodzakelijke elementen in teams en organisaties. De wereld verandert zo snel, dat je niet kunt blijven werken zoals je het vandaag doet. Aanpassen, meebewegen en flexibiliteit tonen zijn geen luxe maar noodzaak. En dus heb je mensen nodig die kunnen en willen leren, ontwikkelen en veranderen. Die met elkaar op zoek gaan naar nieuwe oplossingen voor de uitdagingen die zich aandienen. Maar dat blijkt niet altijd mee te vallen.

Waarom is het moeilijk om te leren in organisaties? Leren is nieuwe kennis opdoen en nieuwe technieken aanleren. Met elkaar op zoek gaan naar nieuwe wegen, nieuwe oplossingen voor oude en

nieuwe vraagstukken. Je hoofd stoten en erachter komen dat iets niet werkt. Of dat er op dit moment nog geen mogelijkheid is om iets in de markt te zetten. Leren is een kwetsbaar proces. En juist die kwetsbaarheid zorgt ervoor dat leren in organisaties moeilijk is. Kwetsbaarheid begint met de erkenning dat bepaalde zaken goed gaan én dat er zaken zijn die je nog niet kent en die je onderzoeken wilt. Leren begint met reflecteren.

In een managementbijeenkomst werd aan Saskia gevraagd om een verhaal te vertellen over de lerende organisatie. Zo'n 35 managers keken haar verwachtingsvol aan. Ze zou hen bijpraten over wat dit inhield en hoe zij van hun afdelingen een lerende organisatie konden maken. Ze kwamen met elkaar in gesprek over de onderwerpen die ze in deze organisatie te leren hadden en de belemmeringen die er waren.

Aan het einde van de bijeenkomst vroeg Saskia de groep om te reflecteren op hun eigen werkwijze. Ze stelde hun de volgende vraag: 'Als je terugkijkt op deze managementbijeenkomst, wat vond je hier en nu, vandaag goed gaan? Wat wil je graag meenemen voor een volgende keer dat we als managers met elkaar in gesprek zijn?' Er viel een ongemakkelijke stilte. Er kwam geen reactie. Niet één van de managers kwam met een suggestie, een bespiegeling of een reactie. Zelfs geen negatieve feedback. Helemaal niets.

Uiteindelijk was het een van de jongsten uit de groep, een vrouwelijke en tijdelijk aangestelde leidinggevende, die benoemde dat ze de openheid van dit gesprek als prettig had ervaren. Schoorvoetend beaamde één andere deelnemer haar observatie. Tot ten slotte de technisch voorzitter het woord nam en Saskia bedankte voor haar bijdrage en die positief noemde. Dat was natuurlijk aardig en ongetwijfeld ook gemeend. Maar wat Saskia

bijbleef, was dit: hoe kan een team dat leiding en sturing geeft aan anderen en ruimte moet bieden voor een lerende omgeving, zo weinig zelfreflectie aan de dag leggen? Was dat een gebrek aan zelfinzicht? Of gebrek aan durf? Was men bang voor elkaars reactie of misschien ontevreden over de manier waarop het ging? Kon niemand een positief aspect benoemen, of waren ze gewoon niet gewend om positief over elkaar te praten?

LEREN MET ELKAAR IS SPANNEND

Nancy Dixon, expert op het gebied van ontwikkeling en kennismanagement, beschrijft hoe openheid en kwetsbaarheid cruciale aspecten zijn van de lerende organisatie. Effectief leren vindt vooral informeel plaats, buiten de gereguleerde structuren. Opleidingsprogramma's, instructiedagen en leerboeken hebben hun functie, maar de effectiefste manier om iets op te steken is door collega's onderling kennis en ervaringen te laten uitwisselen. Dat vergt onderlinge openheid en de bereidheid om in elkaars keuken te (laten) kijken. Dat is wel spannend, want iedereen stelt zich daarbij bloot aan de kritische ogen van de collega.

De bestuurders van een verzekeraar in de Noord-Amerikaanse staat New England wilden transparantie in de resultaten van ziekenhuizen. Ze besloten het aantal complicaties en sterftecijfers bij hartoperaties openbaar te maken. Het gemiddelde aantal patiënten dat kwam te overlijden als gevolg van deze veelvoorkomende operatie lag in de hele staat op ongeveer vijf overlijdens per honderd operaties. De verschillen tussen de ziekenhuizen waren echter groot, tussen de twee en de negen per honderd operaties. Voor de ziekenhuizen die niet goed presteerden, zou transparantie ingrijpend kunnen zijn.

*Reflection is one of the most underused
yet powerful tools for success*

– **RICHARD CARLSON**

**WAT IS MENSELIJKHEID IN
ORGANISATIES VOOR JOU?**

*Meer menselijkheid kan niet alleen top-down of
bottom-up. Samenwerken aan inclusiviteit doe
je met z'n allen.* – **JAN ANNE**

REFLECTIE

De enige manier waarop organisaties menselijker worden is als mensen daar zelf stappen in zetten. Om je daarbij te helpen vind je hieronder per hoofdstuk drie vragen die dienen als start voor reflectie. Dat kan persoonlijke reflectie zijn, een gesprek met collega's of in je team, of de basis om uitgangspunten in het organisatiebeleid kritisch te bezien.

1. De menselijke organisatie – *een wenkend perspectief*

1. Wat betekent een menselijke organisatie voor jou?
.....
2. Kun je je een werkring of team herinneren waar je jezelf kon zijn? Wat waren de factoren die daaraan bijdroegen?
.....
3. Welke eigenschappen horen voor jou bij menselijk leiderschap?
.....

2. Raken en geraakt worden – *menselijkheid en kwetsbaarheid*

1. Hoe speelt de wet van Jante, of vergelijkbare gedachten, een rol in hoe je je opstelt in je werk?
.....
2. Welke ruimte is er voor kwetsbaarheid in je team of organisatie?
.....
3. Hoe zie jij de relatie tussen kwetsbaarheid en moed?
.....

Menselijkheid in organisaties, wie wil dat nou niet? Zo simpel als het klinkt, zo eenvoudig blijkt het in de praktijk niet altijd te zijn. Handen en voeten geven aan menselijkheid en dit begrip praktisch maken, vraagt meer dan alleen een goede bedoeling en de juiste intentie.

De menselijke organisatie is een handleiding voor leiders die werk willen maken van menselijk werk. Marjon Bohré heeft wetenschappelijke theorie over menselijkheid praktisch toepasbaar gemaakt. Drie begrippen zijn cruciaal voor mensen en teams in organisaties: vertrouwen, verbinding en voldoening. We nemen ze voor lief als het goed gaat, maar kunnen ze niet grijpen als ze er niet zijn. In dit boek worden ze ontrafeld tot concrete gedragingen en handelingen. Dat geeft je het inzicht en de tools die nodig zijn om hieraan te werken. De vele, soms pijnlijk herkenbare voorbeelden, ondersteunen het bewustwordingsproces van je eigen situatie.



© BERTINA BARTLETT

MARJON BOHRÉ is bedrijfskundige en organisatiepsycholoog en werkt met leiders aan menselijkheid in organisaties. Ze is gecertificeerd facilitator van de trainingsprogramma's van Brené Brown en doet promotieonderzoek naar menselijk leiderschap. Eerder schreef ze *De perfectieparadox* (2021).

Over *De perfectieparadox*:

‘De perfectieparadox is de weerslag van gedegen onderzoek naar het verschijnsel perfectionisme, maar vooral ook een handleiding om de schadelijke gevolgen van perfectionisme tegen te gaan op individueel, team- én organisatieniveau.’

— MANAGEMENTBOEK

Ook *De menselijke organisatie* is gebaseerd op onderzoek én geeft je aangrijpingspunten voor dagelijks handelen en een opening voor het gesprek over de menselijke maat in jouw organisatie.

NUR 801

