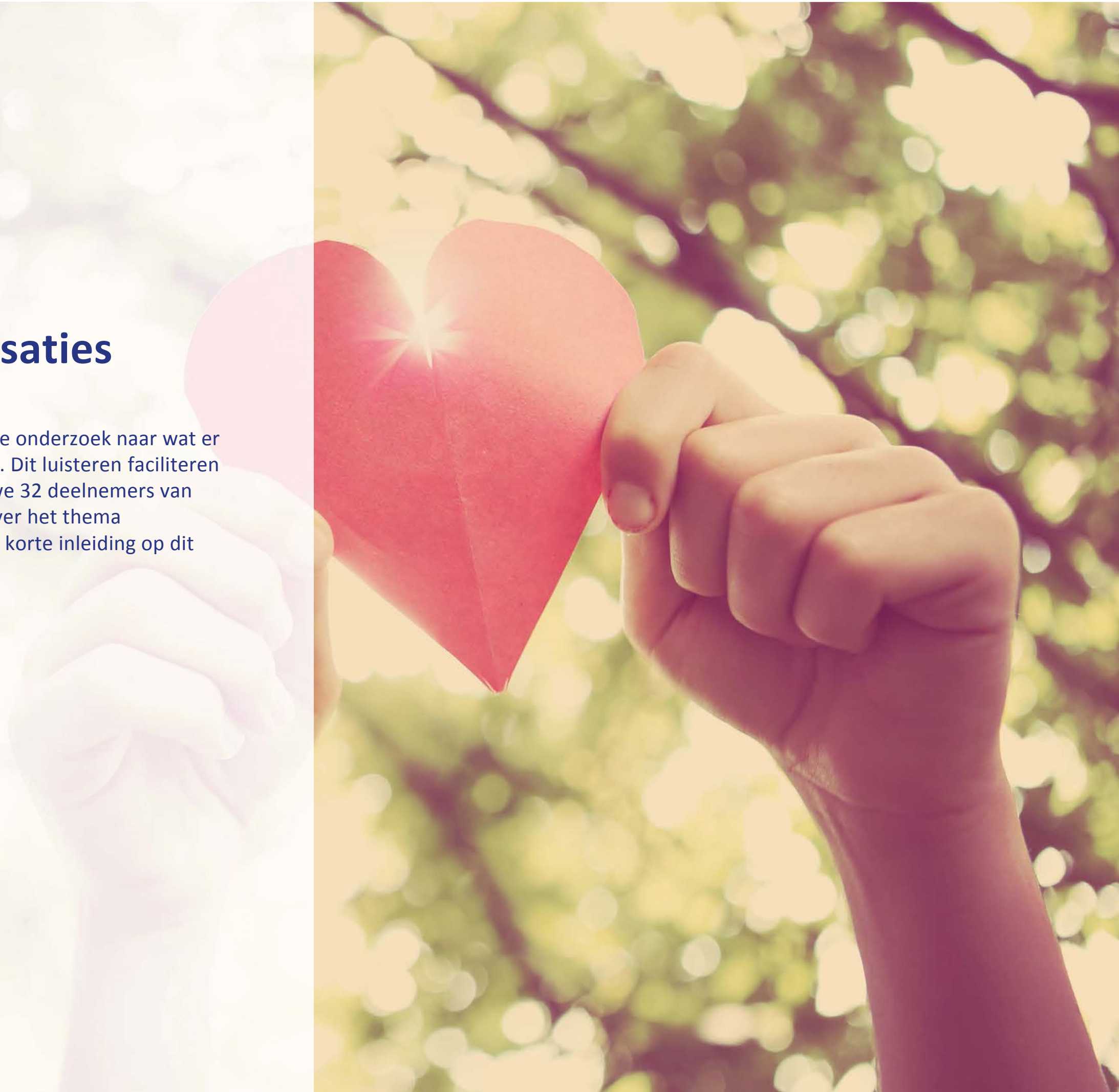


Wat speelt er nu echt?

Mensgerichtheid in organisaties

In de zoektocht naar de uitdagingen van onze tijd doen we onderzoek naar wat er speelt in onze organisaties. Dit doen we door te luisteren. Dit luisteren faciliteren we met onze software Synthetron. Eind januari hebben we 32 deelnemers van verschillende organisaties online in gesprek laten gaan over het thema mensgerichtheid in organisaties. Dit artikel beschrijft een korte inleiding op dit thema en de uitkomsten van de online dialoog.

Door: Leo Dijkema en Michiel van der Vlist



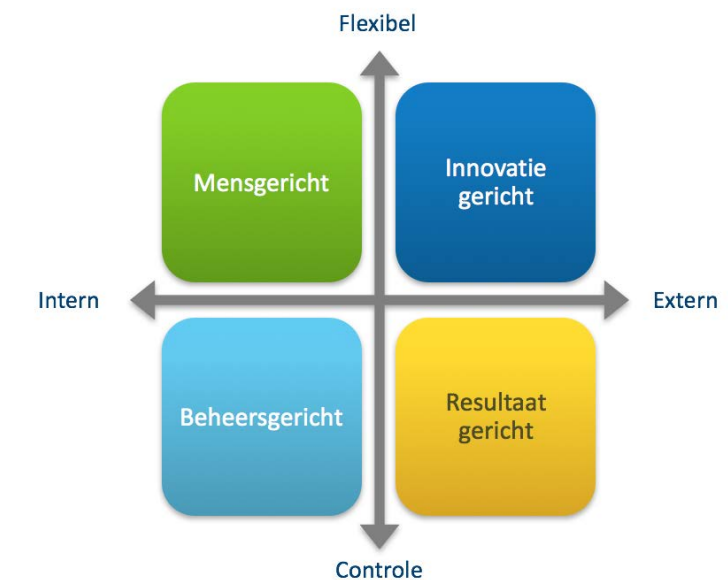
Inleiding

In een tijd waarin we van alles meten, van het aantal stappen dat we zetten tot de uitgebreide dashboards waarop we organisaties sturen. Een tijd waarin we in control willen zijn en blijven door het optuigen van verschillende 'lines of defence', processen steeds meer worden gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Veel van dit alles bedoelt om fouten te voorkomen en meer compliant te zijn. Juist in deze tijd lijkt het ook dat we op zoek zijn naar de menselijke maat. We willen mensen weer verbinden aan de bedoeling, de why van de organisatie. We proberen de piramide om te draaien, er is een oproep aan het management om dienend en coachend leiderschap te vertonen. Er worden programma's gestart om mensen te empoweren, om hun verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te pakken, door ze meer regelruimte te bieden. In deze tijd kosten stress en burn-out klachten ons jaarlijks €2 miljard. Kortom de tijd lijkt rijp voor meer mensgerichtheid. Wat is dat dan? Wat houdt ons tegen en waar te beginnen volgens onze deelnemers?

Creëren van meerwaarde

Volgens filosoof Ruud Veltenaar moet werk niet langer gericht zijn op het verdienen van geld, maar op het creëren van meerwaarde voor de organisatie én alle andere stakeholders, inclusief de samenleving. "We moeten ons niet langer laten leiden door de begrenzing van de organisatie en duurzame inzetbaarheid, maar uitgaan van het tot volle ontwikkeling brengen van het meesterschap van mensen en hen via co-creatie in staat stellen om de passie te ontketenen via creatieve samenwerking. Zo transformeert HRM naar Human Being Management en duurzame inzetbaarheid naar sociale mobiliteit. En alleen dan heeft een leven lang leren betekenis en zin." (bron: Driessen.nl)

Robert Quinn leverde ons in 1983 al een eerste overzicht met het door hun ontwikkelde Values Framework op dit vraagstuk. Het model gaf ons vier dimensies waarop je een cultuur van een organisatie kon typeren.



De mensgerichte cultuur noemde hij een familie cultuur. Een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders, of de hoofden van de organisaties, worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de langetermijnvoordelen van human resource ontwikkeling en hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus. (bron: <https://www.quinnassociation.com>).

Mensgerichtheid. Wat is het dan volgens onze

deelnemers? Een mensgerichte organisatie bundelt de kwaliteiten van medewerkers. Ze beseft dat als ze dit doet de organisatie veel meer kan bereiken. Men neemt ideeën van medewerkers serieus en heeft oprecht aandacht voor de medewerkers.

Een focus op de mens leidt tot veel voordelen. Zo komt er meer werkplezier, betere prestaties, krijg je gemotiveerde werknemers en staan mensen in hun kracht.

Een soortgelijke conclusie is te trekken uit het onderzoek van Kiki Hiemstra. Uit haar analyses is gebleken dat zowel taakgericht als mensgericht leiderschapsgedrag van een teamleider, een positieve invloed heeft op de teamuitkomsten. Dit betekent dat als het gedrag van een teamleider gericht is op het volbrengen van de taak en gericht is op mensen en relaties, de tevredenheid met het team en de teamprestaties verbeteren.

Wat houdt ons tegen?

Als belangrijkste blokkade kwam een gebrek aan doorzetting naar voren. Het vergt vasthoudendheid en focus. Ook als de druk van de aandeelhouders toeneemt. De bekendheid van routine blijft natuurlijk verleidelijk. We lijken een blokkade te voelen om het eerlijke gesprek te voeren. Tot slot werd de angst voor het verliezen van de controle benoemd.

Hoe dan wel?

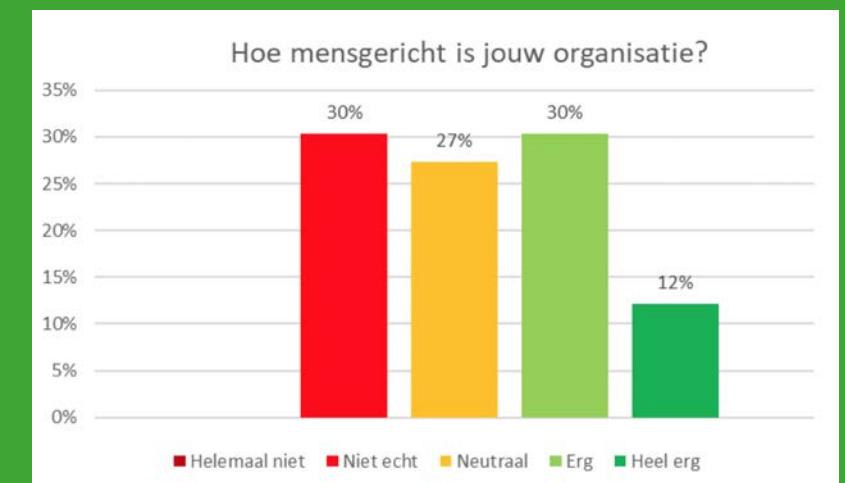
Dan toch eerst de manager, die moet allereerst het goede voorbeeld geven. Een duidelijke focus op de mensgerichtheid. Ook tijdens een crisis niet gaan “micro managen”. Duidelijk werd ook dat teams niet eenmalig in team ontwikkeling moeten investeren, maar continu.

En de verdere concrete stappen volgens de deelnemers?

1. **Laat medewerker zelf verantwoordelijkheid nemen**
Het is te gemakkelijk om alleen het management de schuld te geven. Mensen hebben ook een eigen verantwoordelijkheid. Het begint bij jezelf! Laat medewerkers zelf het antwoord verzinnen op hun vraag/behoefte.
2. **Schep vertrouwen**
Eerst werken aan vertrouwen. Zonder veilige omgeving zijn alle vervolgstappen gedoemd te mislukken. Mensgericht werken betekent ook meer kwetsbaar zijn naar elkaar, lef om je eigen mening te kunnen en durven geven. Dat is niet altijd gemakkelijk.
3. **Help medewerkers met vinden van oplossingen**
Help medewerkers om de vraag helder te krijgen als ze die nog niet goed weten & te komen tot een oplossing. Niet iedereen kan dat alleen / zelf. Help mensen met het organiseren van hun werk. Te veel vrijheid kan ook heel bedreigend zijn.

Deelnemers zijn gematigd positief over de mensgerichtheid in hun eigen organisatie.

De stemmen zijn verdeeld: 30% zegt dat hun organisatie niet echt mensgericht is, 27% stemt neutraal, 42% zegt te werken in een erg of heel erg mensgerichte organisatie.



Kijk voor alle uitkomsten en meer informatie op www.wsene.nl

Onze missie

We geven mensen een stem en hiermee inzichten met impact. We creëren betrokkenheid om organisaties te helpen ontwikkelen.

Hoe doen we dat?

- De kern van onze dienstverlening zijn altijd online dialogen, anoniem
- Ook het proces naar de dialogen toe is van belang, daarom werken we meestal met Ontwerpteam, om ook vooraf en nadien de doelgroep te betrekken bij het ontwerp van de dialoog en naderhand bij de implicaties en het vervolg.
- Door het ontwikkelen van onderzoek zoals de ChangeMirror, ontwikkeld met de Open Universiteit, waar we de betekenisgeving in informele netwerken in kaart brengen, volgens de theorie van Prof. Dr. Thijs Homan.

We zijn gespecialiseerd in verschillende vraagstukken:

- Strategie, Visie, Verandermanagement
- HR-vraagstukken zoals inzetbaarheid, Engagement of medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- Verbeteringen in het werk: Lean, Agile en dan met name hoe het werk daaromheen georganiseerd is.
- Burgerparticipatie en Stakeholderparticipatie. Hierbij kunt u denken aan het verbinden van de leef en denkwereld van inwoners met de realiteit van gemeentes en rijksoverheid. We zijn betrokken bij nieuwe vormen van democratie.



Meer weten, neem contact met ons op.

Leo Dijkema

leo.dijkema@synthetron.com

+31 6 42 81 22 84

Jeanette Kalthof

jeanette.kalthof@synthetron.com

+31 6 23 84 14 40

Michiel van der Vlist

michiel.van.der.vlist@synthetron.com

+31 6 18 52 19 48

Lucas de Jong

lucasedejong@synthetron.com

+31 6 43 86 72 76

Synthetron is represented in:

Belgium (HQ), The Netherlands, U.K., France, Germany, Denmark, Sweden, Poland, Italy, Russia, Australia, Singapore, U.S.A., Canada, Mexico and Brazil.

See www.synthetron.com/contact for contacts, addresses and information