

Inhoud

Voorwoord	7
Hoofdstuk 1	
De mens als kern van de organisatie	11
Interview: Tex Gunning	25
Hoofdstuk 2	
De manager is ook maar een mens	27
Interview: Jean Paul Gebben	37
Hoofdstuk 3	
De kracht van natuurwetten	39
Interview: Willem Kwakkel	51
Hoofdstuk 4	
Gedragsverandering = paradigmaverandering	53
Interview: Daniëlle Meloen	63
Hoofdstuk 5	
Leiderschapsdialogen als instrument voor het ontwikkelen van menskracht	65
Interview: Dr. Gabriël Anthonio	77

Hoofdstuk 6	
Geef richting	79
Interview: Bas van der Graaf	95
Hoofdstuk 7	
Van menskracht naar uitvoeringskracht	97
Interview: Pat Kennedy	111
Hoofdstuk 8	
Hoe cultuur de menskracht versterkt	113
Interview: Ali B	126
Hoofdstuk 9	
Menskracht vanuit talent en passie	128
Hoofdstuk 10	
En nu?	141
Bijlagen	148
De rol van externen	148
Case 1: Banner	150
Case 2: Campina	156
Case 3: Centraal Justitieel Incasso Bureau (CJIB)	162
Case 4: Leighs Paints	169

Voorwoord

Tijdens het geven van presentaties met als thema 'menskracht' valt mij steeds weer de inspiratie en het plezier op die mensen uit dat verhaal halen. In organisaties die menskracht willen toe-passen, zie ik dat door een grotere betrokkenheid van medewerkers de resultaten verbeteren.

Het verhaal van menskracht is het verhaal over hoe organisaties zichzelf het best kunnen vormgeven wanneer je daadwerkelijk mensen belangrijk maakt in je organisatie. Wat gebeurt er wanneer je mensen belangrijker maakt dan machines? Wat gebeurt er wanneer je mensen belangrijker maakt dan processen? Wat gebeurt er wanneer je mensen belangrijker maakt dan resultaten?

Menskracht gaat over hoe je als organisatie het talent, de passie en de creativiteit van de individuele medewerker tot zijn recht laat komen. Daarmee is menskracht niet ineens een nieuwe managementhype die alle voorgaande modellen en ideeën van tafel veegt. Menskracht brengt wel ideeën samen.

Menskracht gaat uit van en/en en niet van of/of. Het gaat niet om óf Rijnlands óf Angelsaksisch, maar de kracht van beide. Het gaat niet om óf werken vanuit vertrouwen óf werken vanuit controle, maar om vertrouwen én inzicht.

De gedachten achter menskracht geven ook invulling aan de grootste uitdaging bij Het Nieuwe Werken. Bij Het Nieuwe Werken draait het steeds om het samenspel tussen techniek (toepassing van de mogelijkheden die internet biedt), de werkomgeving (wat is een werkplek, waar is je werkplek) en het gedrag (welk gedrag van medewerkers en managers maakt Het Nieuwe Werken mogelijk).

Mijn ervaring is dat binnen Het Nieuwe Werken nu juist die derde component onderbelicht blijft. De techniek wordt aangepast, de werkplekken worden anders ingericht, maar in het gedrag gebeurt nauwelijks iets. En juist dat is de cruciale factor. Menskracht geeft de instrumenten aan om ook dat derde element goed in te vullen.

Dit boek gaat over hoe je het aanwezige talent en de beschikbare passie bij elkaar kunt brengen om met elkaar te bouwen aan een succesvolle organisatie. Dit boek helpt om het gat te dichten dat zit tussen *zeggen* dat mensen belangrijk zijn en dat vervolgens ook in de praktijk *waarmaken*.

Het boek is opgezet in drie delen.

De hoofdstukken 1 tot en met 4 gaan in op kennis van mensen en achtergronden. Hoofdstuk 1 en 2 leggen de basis. We kijken eerst naar ons uitgangspunt, *de mens als kern van de organisatie*, en richten ons vervolgens op hoe je als manager zelf kunt werken aan je 'hele mens'.

In hoofdstuk 3 gaan we in op de *natuurwetten* van organisatieontwikkeling. Hier komt aan de orde met welke principes je rekening moet houden bij het vormgeven van je team of organisatie.

Daarna gaan we in hoofdstuk 4 in op *paradigma's*. Wat zijn paradigma's en welke rol spelen ze bij gedrag en gedragsverandering?

Deze vier hoofdstukken behandelen de fundamentele zaken die je als manager moet weten en begrijpen om aan menskracht te kunnen werken.

De hoofdstukken 5 tot en met 9 bieden meer praktische handvatten voor hoe je als manager invulling kunt geven aan het ontwikkelen van menskracht en het ontwikkelen van je team of organisatie.

Hoofdstuk 5 behandelt de *leiderschapsdialogen*. Deze dialogen vormen een belangrijk instrument voor het ontketenen van menskracht. Een instrument dat recht doet aan de hele mens en

dat jou als manager in staat stelt de creativiteit en passie van je medewerkers te benutten.

In hoofdstuk 6 over *richting geven* kijken we hoe je als manager op basis van missie-visie-strategie en waanzinnig belangrijke doelen je team de kans geeft hun creativiteit en energie in te zetten voor de gewenste ontwikkeling en het realiseren van de gewenste doelen.

In hoofdstuk 7 over *uitvoeringskracht* komt aan de orde hoe belangrijk processen en systemen zijn, maar ook op welke valkuilen je bedacht moet zijn. Dit hoofdstuk helpt je om menskracht te bundelen tot uitvoeringskracht.

Uiteraard is er ook een hoofdstuk over *cultuur*. Cultuur is dat wat je met elkaar beleeft in een organisatie en hoe anderen dat beleven. Dit hoofdstuk geeft je de instrumenten die nodig zijn om een bewuste ontwikkeling van de cultuur in gang te zetten. In hoofdstuk 8 wordt dit uitgewerkt.

Deel drie brengt de eerdere hoofdstukken tot de praktijk van alle dag.

Hoofdstuk 9, Menskracht in de praktijk, gaat dieper in op de wijze waarop je binnen de persoonlijke relatie met je medewerkers menskracht kunt ontwikkelen. Waar kun je morgen al mee beginnen?

Het laatste hoofdstuk – ‘En nu?’ – gaat over het vormgeven van de toekomst. Over wat je nu heel concreet met het geleerde kunt doen in je eigen organisatie en op je eigen plek. Hier krijg je de handvatten aangereikt waarmee je met de inhoud van het hele boek aan de slag kunt gaan.

Het boek wordt afgesloten met vier praktijkcases. Deze cases bevatten beschrijvingen van organisaties die met menskracht aan de slag zijn gegaan. Wat hebben ze gedaan en wat heeft het ze opgeleverd? De cases worden voorafgegaan door mijn visie op de rol die externen bij dit soort trajecten mogen spelen. Een belangrijke boodschap daarin is: manager pak je rol en doe het vooral zelf!

In het boek heb ik consequent gewerkt met het woord manager. Hiermee wordt iedereen bedoeld die aan meer mensen leiding geeft dan alleen aan zichzelf. Onder het woord manager in dit boek vallen dus ook directeuren (van meer dan eenmanszaken), teamleiders, projectleiders en alle andere functies waarin je leiding mag geven aan mensen. Ik maak daarbij geen onderscheid tussen leiders en managers, aangezien dat in mijn ogen een kunstmatig onderscheid is. Met managers bedoel ik in dit boek iedereen die de menskracht van zijn of haar team verder wil ontwikkelen.

De thema's van alle hoofdstukken bij elkaar vormen een complex netwerk. Alles grijpt in elkaar. Begin je bij het één dan heeft het gevolgen voor het ander. Alles versterkt of verzwakt elkaar. Dit boek zal dat netwerk niet minder ingewikkeld maken. Het is zoals het is: complex. Maar met de instrumenten en ideeën uit dit boek zul je als leider én medewerker wel beter in staat zijn om te begrijpen waarom organisaties zich ontwikkelen zoals ze zich ontwikkelen. En vanuit dit begrip kun je meer en beter sturing geven aan dat wat sowieso altijd al plaatsvindt: de ontwikkeling van menskracht en de ontwikkeling van de organisatie.

Ik wens je veel plezier, inzicht en inspiratie bij het lezen van het boek.

Jan

www.menskracht.nl

Hoofdstuk 1

De mens als kern van de organisatie

Er is geen directeur te vinden die zal zeggen: 'Mijn mensen zijn niet belangrijk.'

Er is geen manager te vinden die zal zeggen: 'Mijn mensen zijn à la minuut vervangbaar.'

Er is geen organisatie te vinden die in het jaarverslag schrijft: 'Onze machines zijn ons belangrijkste bezit.'

Maar als we deze stellingen omdraaien, wordt het lastiger:

Hoe snel vind je een medewerker die zegt: 'Mijn directeur vindt de medewerkers het belangrijkste dat er is'?

Hoe snel vind je een medewerker die zegt: 'Mijn manager behandelt mij alsof ik onvervangbaar ben'?

Hoe snel vind je een medewerker die zegt: 'Mijn organisatie vindt mij echt het belangrijkste bezit'?

Dit boek gaat over het samenbrengen van woord en daad. Het gaat uit van het idee dat de mens werkelijk de kern van de organisatie is – en beschrijft wat je als manager moet doen om die opvatting, die je leest in alle jaarverslagen en in alle interviews met directeuren en managers, ook werkelijk in de praktijk te brengen. Zodat niet alleen de directeur zegt dat zijn medewerkers zijn belangrijkste kapitaal zijn, maar dat de medewerkers dat ook kunnen beamen.

Kapitaal moet je beheren. Je wilt dat het rendement oplevert, je wilt niet dat het inteert, je wilt een balans tussen risico nemen met je kapitaal en veiligheid van de belegging. Je weet dat als je je kapitaal verliest, je niet zo maar vervangend kapitaal kunt regelen. Wanneer je zegt dat mensen je belangrijkste kapitaal zijn, sta je als organisatie en als manager voor vergelijkbare uitdagingen. Ook dan wil je het menselijk kapitaal laten renderen zonder in te teren. Ook dan wil je een balans vinden

tussen risico nemen ('Hij heeft dat werk nog nooit eerder gedaan') en de veiligheid van voorspelbare resultaten en uitkomsten. Ook dan kun je als je mensen kwijtraakt (fysiek of mentaal), en dus je kapitaal verliest, niet zo maar goede vervanging regelen.

Op belangrijk bezit ben je zuinig. Je onderhoudt het, je stoft het af, je kijkt er met trots naar, je geniet ervan. Wanneer je zegt dat mensen je belangrijkste bezit zijn, geldt hetzelfde. Onderhoud je dat bezit? Ben je er trots op, geniet je ervan?

Boekhoudkundig gezien zijn machines een bezit. Een bezit waarin je kunt en moet investeren, waarvan je met goed onderhoud nog jaren plezier zult hebben. Medewerkers zijn daarentegen nog steeds een kostenpost. En in kosten kun je snijden, kosten moet je laag houden. In kosten investeer je niet.

Dit boek gaat over een andere kijk op mensen in organisaties. Het laat zien dat medewerkers belangrijk zijn. Het zijn mensen waarin je wilt investeren, in tijd en geld, omdat je weet dat die investering rendement oplevert. Ze zijn geen bezit – de slavernij is al in 1863 afgeschaft – en je medewerkers zijn ook geen kostenpost.

Dit boek beschrijft wat er nodig is op het snijvlak tussen medewerkers en managers. Twee partijen die vanuit verschillende gezichtspunten, vanuit verschillende belangen samenwerken aan eenzelfde doel. Dat doel is, als het goed is, het succesvol, gezond en duurzaam laten functioneren van de organisatie waarbinnen de medewerkers en managers werkzaam zijn.

Een organisatie is niet veel meer dan een groep mensen (medewerkers) die samen met een andere groep mensen (het management) een derde groep mensen (de klanten) levert wat zij graag willen hebben.

In ruilhandel verliep dat proces een op een en heel direct. Ik heb graan, jij hebt wol – ruilen? Door de opkomst van de massaproductie verdween het een-op-eenruilcontact. Je kocht een auto van het merk Ford, maar meneer Ford zelf had er niet veel

aan gedaan om jouw auto bij jou te krijgen. Meneer Ford was vooral druk met de vraag hoe hij zijn medewerkers ertoe kon aanzetten nog meer auto's te maken en te leveren.

Zo is de mens zich gaan verdiepen in het managen en verbeteren van het industriële proces. De eerste twee genoemde groepen werden in een georganiseerd verband gezet, zodat de productiviteit omhoogging en de kosten omlaag. De medewerkers waren in dat proces letterlijk een vervangbaar bezit en vooral een kostenpost. Als je niet meer verder wilde of kon, of meer geld wilde verdienen, kwam er voor jou wel een ander.

Tegenwoordig gaat het niet meer over graan of auto's, maar zijn we, zeker in de westerse wereld, overgegaan op het leveren van diensten. Accountants, architecten, IT-specialisten, HR-specialisten, schoonmakers, allerlei vormen van service – noem maar op. En net als voor de automobiel- en graanbranche geldt inmiddels dat het vooral gaat om de vraag wie er sneller, slimmer en beter kan leveren, en minder om de vraag hoeveel auto's of graan je kunt leveren.

We leven in het tijdperk van de kenniswerker (ook wel professional of informatiewerker genoemd). De kenniswerker heeft twee belangrijke kenmerken:

1. De handen zijn niet meer de enige factor die de productie bepaalt. Het gaat ook om de vaardigheid om relaties op te kunnen bouwen en te onderhouden, evenals het vermogen tot kritisch, creatief of innovatief denken.
2. Autonomie speelt een grote rol. De kenniswerker wil zelfstandig zijn of haar werk kunnen organiseren en inrichten. De kenniswerker wil aangesproken worden op wat hij bijdraagt aan de organisatie en niet op de 'uren die gemaakt worden'. De kenniswerker wil keuzevrijheid hebben in het handelen.

En dat betekent dat de rol van de manager, ten opzichte van de manager in het industriële proces, is veranderd. Het is nogal een verschil of je iemand vraagt een schroef aan te draaien of wanneer je vraagt of iemand relaties wil onderhouden. Of dat je ie-

mand vraagt koekjes aan het eind van de productielijn in te pakken of wanneer je iemand vraagt om een IT-systeem voor jou te ontwerpen.

De medewerker in het industriële proces was bereid zich te schikken naar de opdrachten van 'de baas'. Enerzijds vanuit een economische afhankelijkheid; er moest tenslotte brood op de plank komen. Anderzijds omdat dat ook het beeld was waarmee men is opgegroeid. Er waren bazen en ondergeschikten. Die rolverdeling was voor veel mensen heel helder.

Echter, in het tijdperk van de kenniswerker is ook die rolverdeling veranderd. De manager en de medewerker hebben slechts een andere rol, maar de een is niet ondergeschikt aan de ander. Emancipatie, assertiviteit en mondigheid maken dat mensen steeds beter in staat zijn voor zichzelf op te komen en hun autonomie te claimen. En als manager wordt je gevraagd dat in goede banen te leiden. Medewerkers die autonoom hun werk willen doen, die werk leveren dat gebaseerd is op creativiteit en inventiviteit en dat bij elkaar opgeteld ook nog ergens toe moet leiden. Namelijk tevreden en loyale klanten en een gezonde organisatie, in de ruime zin van het woord.

Dat levert in veel organisaties een stoeipartij op met dilemma's als: controle versus vrijheid geven en vertrouwen, individuele ontwikkeling versus organisatieontwikkeling en het individueel belang versus het teambelang.

Hoe je omgaat met die dilemma's, wordt mede bepaald door je mensbeeld, door hoe jij tegen jouw medewerkers aan kijkt.

De belangrijkste vraag die je jezelf als manager kunt stellen, is dan ook: vanuit welk mensbeeld geef ik leiding? Wanneer je iemand aanneemt of wanneer je op maandagochtend collega's binnen ziet komen, wat zie je dan?

Zie je de productiemiddelen of ondergeschikten binnenwandelen?

Zie je vrienden binnenwandelen?

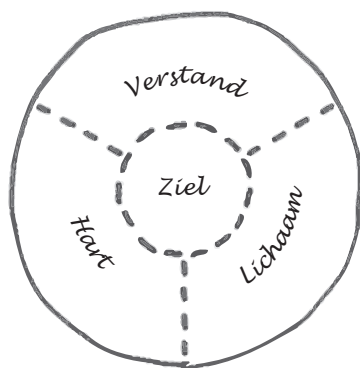
Zie je het noodzakelijk kwaad binnenwandelen?

Zie je creativiteit en talent binnenwandelen?

Zie je gezeur binnenwandelen?

Je kunt je voorstellen dat je als manager dan anders met mensen praat, mensen anders behandelt. Je verwacht andere resultaten wanneer je medewerkers ziet als vrienden, als creatieve en talentvolle mensen, dan wanneer je ze ziet als ondergeschikten, een noodzakelijk kwaad en/of gezeur.

In dit boek werk ik vanuit het mensbeeld van 'de hele mens'. Hierover is onder andere door Stephen Covey in zijn boek *De 8ste eigenschap* veel moois en waars geschreven. Covey beschreef in zijn klassieker *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* de rol die zeven eigenschappen spelen bij de ontwikkeling van mensen tot zelfstandig denkende, handelende en samenwerkende individuen. In *De 8ste eigenschap* voegt hij daar de ontwikkeling van de kenniswerker aan toe en gaat daarbij uit van, zoals gezegd, het mensbeeld van 'de hele mens'. Kort gezegd stelt dit mensbeeld dat de mens een wezen is dat bestaat uit vier dimensies:



Het *lichaam* staat letterlijk voor het lijf. Een lijf met handen die kunnen produceren en een lijf dat gevoed en onderhouden moet worden.

Het *hart* staat voor de menselijke gave om relaties aan te gaan. Relaties met andere mensen, maar ook relaties met een organisatie of de aard van het werk.

Het *verstand* staat voor het menselijk brein. Een brein dat kan redeneren, dat creatief kan zijn, dat zaken kan analyseren en combineren.

De *ziel* staat voor dat waar bezieling vandaan komt. Dat wat energie en spirit brengt. Dat waarvan je als mens in beweging komt.

Ieder van die vier dimensies heeft zijn eigen behoefte:

Lichaam: beloon mij reëel (zodat ik mijzelf (economisch) kan onderhouden).

Hart: behandel mij prettig (zodat ik op een plezierige wijze relaties aan kan gaan).

Verstand: gebruik mij creatief (zodat ik mijn intellectuele capaciteiten kan gebruiken).

Ziel: laat mij een bijdrage leveren (zodat ik mijn energie kan halen uit het gegeven dat ik een onmisbaar onderdeel ben van een groter geheel).

De vier dimensies beschrijven het potentieel dat ieder mens heeft. Jouw mensbeeld bepaalt of je jezelf in staat stelt die potentie op alle vier de dimensies te zien en daarnaar te handelen.

Ten tijde van de slavernij ging men uit van een eendimensionaal mensbeeld, namelijk dat de slaaf alleen een lijf was. En herenboeren eigenden zich dat lijf ook nog toe, vandaar de term 'lijfeigene'.

Als je als manager alleen creativiteit verwacht van de mensen die voor hun functie creatief moeten zijn (marketing, R&D en dergelijke), heb je ook een eendimensionaal mensbeeld.

Benut jij de algemeen-menselijke behoefte om ergens een bijdrage aan te leveren of denk je dat jouw medewerkers lui zijn en slechts van negen tot vijf hun werk komen doen?