



**'Een betekenisvolle bijdrage leveren aan een betere wereld waarin mensen hun creativiteit en talenten kwijt kunnen in organisaties waar deze optimaal tot hun recht kunnen komen. Organisaties die niet worden beheerst door angst, door command and control, maar waar ruimte is voor individuele ontwikkeling en respectvolle samenwerking. Organisaties waarin fundamentele menselijke waarden worden uitgedragen en nageleefd.'** Daarvoor zet prof. dr. Yvonne Burger CMC zich in. Burger is hoogleraar Organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de Vrije Universiteit en verbonden aan de Post Graduate Opleiding Management Consultant. Daarnaast is zij zelfstandig organisatieadviseur en coach. Ze spreekt op 6 november tijdens een werkconferentie over werkklimaat in organisaties.

'In de slagerij van mijn vader leerde ik hoe een organisatie in essentie in elkaar zit: hoe je samenwerkt, hoe je omgaat met klanten, wat hiërarchie betekent en hoe je daarmee omgaat, hoe ingewikkeld en leuk familie-bedrijven zijn .... Die kleine praktijkkennis heeft misschien wel mijn fascinatie voor organisaties gewekt – en dan vooral voor het functioneren van mensen daarbinnen. 'We praten nu veel over de cultuur van organisaties en ik vind dat structuur daarmee soms onderbelicht blijft. De structuur bepaalt in belangrijke mate of mensen elkaar wel of niet treffen in een organisatie. Of ze wel of niet conflicten met elkaar krijgen. Of bevoegdheden en verantwoordelijkheden daar liggen waar ze niet verstorend, maar juist versterkend

werken bij het bereiken van doelen. De structuur, als feitelijk patroon van interactie en communicatie, doet er wel degelijk toe.'

#### Beklemd

'Ik zet me in voor terugkeer van de menselijke maat in organisaties. Wat mij opvalt is dat veel mensen zich beklemd voelen in organisaties, als gevolg van een doorgeschoten, verbureaucratiseerde structuur. Dat het voor mensen vaak heel moeilijk is om in te zien wat hun eigen bijdrage is. Dat mensen verlangen naar een situatie waarin ze gestalte kunnen geven aan hun kwaliteiten en hun professionaliteit, maar zich daarin beperkt voelen. Het mooiste vind ik de mensen op de werkvloer, die hun gedrevenheid behouden, soms

ondanks het management. Ze staan in rechtstreeks contact met de klant en weten wat die nodig heeft. Ze zondigen tegen regels en protocollen, omdat ze beseffen dat ze een product of dienst gewoon niet kunnen leveren als ze zich er wél aan houden. Zo'n medewerker haalt zijn kick uit de tevreden klant en lapt de organisatieregels die hem daarin frustreren aan zijn laars.

'Maar er zijn ook een heleboel mensen die het contact met hun drijfveren kwijtraken en zo goed en zo kwaad als het gaat voortkabelen. En mensen bij wie de hunkering naar zelfontplooiing zo groot is dat ze besluiten uit de organisatie te stappen en iets anders te beginnen. Dat vind ik begrijpelijk – ik ben zelf naast hoogleraar

namelijk ook zelfstandig ondernemer – maar ook heel jammer, omdat ik erg geloof in de kracht van de verbinding, de samenwerking. Een groep mensen die samen iets wil – volgens mij is dat de definitie van "organisatie" – kan prachtige resultaten boeken. Het is jammer als grote organisaties, die zoveel kwaliteiten hebben "verzameld" niet in staat zijn ze ten volle tot bloei te brengen, doordat leidinggevenden het zo onhandig aanpakken.'

#### Persoonlijk leiderschap

'De oplossing voor de vervreemding die soms het gevolg is van al dat organisatiegedoe vind je alleen door je bewust te zijn van de diepere gronden van je eigen ik. Zelfkennis is misschien wel de meest onder-

‘Zelfkennis is misschien wel de meest onderschatte bron van goed leiderschap in organisaties’

# Menselijkheid in organisaties

‘Ik zie de oplossing in het kiezen voor klein binnen groot’

schatte bron van goed leiderschap in organisaties. Als je jezelf goed kent, begrijpt en accepteert, dan kun je dat ook bij anderen. ‘Ik noem dat het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap: je bewust worden van je eigen bronnen, angsten, onzekerheden, drijfveren en blokkades, om zelf effectiever te worden en tegelijkertijd meer te kunnen betekenen voor anderen binnen de organisatie – en daarbuiten. Persoonlijk leiderschap vereist moed. Of eigenlijk past het Engelse woord *fearlessness*, wat gebruikt wordt in het Shamhala boeddhisme wel beter. *Fearlessness* betekent niet dat je geen angst meer voelt, maar dat je het vermogen hebt je eigen angst te erkennen, te voelen en te gebruiken als springplank om te groeien. Welke bijdrage je vervolgens aan de organisatie – of de wereld – levert, is natuurlijk per individu verschillend en afhankelijk van datgene waardoor je het meest wordt geraakt.’

## Klein binnen groot

‘Daarmee worden de contouren zichtbaar van de menselijke organisatie. Hoe kunnen we ervoor

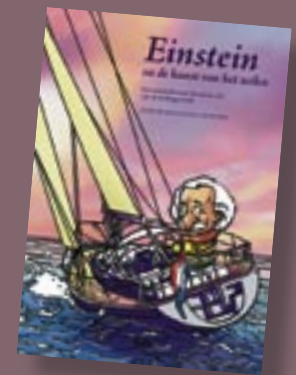
zorgen dat de menselijke maat in organisaties terugkeert? Ik zie de oplossing in het kiezen voor klein binnen groot: veel kleinere, zelfstandige onderdelen die met elkaar synergie creëren, maar die wel over de autonomie beschikken om die beslissingen te nemen die nodig zijn om hun deel van het primaire proces te realiseren. Dat moet voor hen natuurlijk ook een herkenbaar deel zijn, zodat je weet waarmee je bezig bent. Een organisatiestructuur dus, waarin mensen elkaar herkennen, elkaar kunnen opzoeken, met elkaar kunnen communiceren en waarin mensen samen over voldoende bevoegdheden beschikken. Je moet de passie diep in de organisatie organiseren. Juist als je het uit elkaar trekt, waardoor verschillende professionals ieder hun eigen rolletje spelen met ieder hun eigen beperkte scope, veroorzaakt je dat mensen niet meer weten waaraan ze bijdragen en verlies je die passie.

‘Simpel is het natuurlijk niet. Het is best ingewikkeld om mensen goed met elkaar te laten samenwerken. Maar ik ben ervan overtuigd dat het kan werken, als je in staat bent het primaire proces van je

organisatie te formuleren: Voor wie werken we? Wat bieden we aan? Zolang je die vragen niet beantwoordt, loop je het risico dat de doelstellingen aan de top geheel anders zijn – bijvoorbeeld zoveel mogelijk geld verdienen – dan de doelstellingen aan de basis – bijvoorbeeld het zo goed mogelijk bedienen van klanten.’

## Werkzame bestanddelen

‘Mijn boodschap is optimistisch: het kan wél. Het is misschien een beetje zoeken, maar er zijn veel organisaties waar het wel goed gaat. Daar leggen we momenteel een database van aan. Daarna zullen we nader onderzoek doen naar de werkzame bestanddelen van die organisaties. Wat mij nu al opvalt, is dat het heel veel te maken heeft met leiderschap van degene die daar aan de top staat en wat die wil en hoe die daar vorm aan geeft. Hoe die de ruimte geeft aan anderen. En de waarden van waaruit hij of zij opereert. Die organisaties hebben geen probleem om de beste mensen aan te trekken én vast te houden. Met als gevolg dat ze ook nog uiterst succesvol zijn. Dat vind ik heel leuk om te zien.’



## ‘Einstein’ beleeft zesde druk

Terwijl de auteurs, Anne de Graaf en Klaas Kunst, druk doende zijn een vernieuwde, verbeterde en uitgebreide herdruk van ‘Einstein en de kunst van het zeilen’ voor te bereiden, verschijnt van de huidige uitgave bij uitgeverij SWP in Amsterdam herdruk na herdruk. Na de vierde druk in september 2007 volgde in april 2008 de vijfde druk en begin juni verraste de uitgever al met een zesde druk. Zowel via de boekhandel, internet als via BMC weet ‘het meest toegankelijke managementboek’ (recensie) z’n lezers steeds beter te bereiken. Eigenlijk kunnen de lezers van Einstein beter ‘gebruikers’ worden genoemd, want Einstein is vooral een doe-boek. Veel BMC’ers werken ermee bij hun opdrachtgevers.

Kijk op [www.alberteinstein.nl](http://www.alberteinstein.nl)

## Klimaatverandering in organisaties!

Op 6 november 2008 organiseren BMC en de Nederlandse Vereniging voor Transactionele Analyse een werkconferentie over de menselijke maat in organisaties. Plaats van handeling: Noordwijkerhout.

Voor aanmelding en meer informatie: kijk op [www.werkklimaat.nl](http://www.werkklimaat.nl)