

Inkijkexemplaar

# HUMAN BEING MA NAGE MENT

De vernieuwende  
managementfilosofie



Ed J. Baas

# Inhoudsgave

<b>Voorwoord</b> .....	12	Kindertijd: 6-8 jaar .....	56
<b>Hoofdstuk 1 Organisaties in verandering</b> .....	14	Kindertijd: 8-12 jaar .....	56
<b>Organisaties in verandering</b> .....	18	Adolescentie: 12-20 jaar .....	57
HBM stelt de mens centraal. ....	19	Volwassenheid: 20-28 jaar .....	58
HBM verbindt de mens met zijn onbewust talent. ....	22	Verstoringsdiepte .....	62
Samenvatting Organisaties in verandering .....	31	Samenvatting Leeftijdsmfasen en zelfreflectie .....	66
Vooruitblik op het vervolg .....	32	<b>Het waarom van zelfreflectie</b> .....	67
<b>De wereld van Human Being Management</b> .....	34	Ons persoonlijk referentiekader .....	69
HBM als overstijgende filosofie voor organisaties .....	35	De Rijdende Rechter .....	70
<b>Hoofdstuk 2 Zelfreflectie</b> .....	38	Wat houdt ons af van zelfreflectie? .....	71
<b>Zelfreflectie verlegt de stroom van je leven</b> .....	42	Vernauwing als bescherming .....	74
<b>Wat is zelfreflectie?</b> .....	44	Zelfreflectie: lastig voor leiders .....	75
Leven met tegenstellingen. ....	44	Samenvatting Het waarom van zelfreflectie .....	77
Het Ik in relatie tot de buitenwereld .....	45	<b>Eigenwaarde: ik mag er zijn</b> .....	78
Onderdrukking en verdringing .....	46	Eigenwaarde in theorie en praktijk .....	78
Verdringing .....	48	Wat is eigenwaarde? .....	78
Het Ik en het Mij: het nu en alles daar omheen. ....	49	Ontstaan van verminderde eigenwaarde .....	83
Samenvatting Wat is zelfreflectie? .....	50	Moeder en kind in wederzijdse verbinding. ....	88
<b>Leeftijdsmfasen en zelfreflectie</b> .....	51	Menselijke patronen. ....	91
Vroege kindertijd: 0-3 maanden .....	52	Samenvatting Eigenwaarde: ik mag er zijn .....	95
Vroege kindertijd: 3-8 maanden .....	52	<b>Reflectie en zelfreflectie in de praktijk</b> .....	96
Vroege kindertijd: 8-24 maanden .....	53	Medewerker en reflectie .....	96
Kindertijd: 2-4 jaar .....	54	Teamontwikkeling en reflectie .....	98
Kindertijd: 4-6 jaar .....	54	Organisatieontwikkeling en reflectie .....	105
		Samenvatting Reflectie en zelfreflectie in de praktijk .....	109
		<b>Hoofdstuk 3 Bewustwording</b> .....	110
		<b>Bewustwording</b> .....	114
		Een hap uit een appel .....	114
		Bewustwording: een brandende lamp .....	115
		Bewustzijn: kijken in de ogen van de ander .....	117
		Het onbewuste: vol van verdrongen ervaringen. ....	121

Het persoonlijk onbewuste . . . . .	123	Op weg naar de stip aan de horizon . . . . .	179
Wat levert bewustwording ons op? . . . . .	125	Contact maken, meebewegen, richting geven, loslaten . . . . .	183
Samenvatting Bewustwording . . . . .	130	Management: van oplossingen naar criteria . . . . .	186
<b>Angst en Schuld</b> . . . . .	131	Leiderschap en beslissruimte . . . . .	187
Inzicht in beschermingsconstructies . . . . .	131	<b>Beslissruimte in de praktijk</b> . . . . .	191
Angst beschermt het gekwetste . . . . .	131	De medewerker en zijn beslissruimte . . . . .	191
Schuld: een oeroud thema. . . . .	134	Het team en zijn beslissruimte . . . . .	191
Angst en schuld: perfectie en opoffering . . . . .	137	De organisatie en haar beslissruimte . . . . .	192
Angst en schuld werken verlamrend . . . . .	139	Samenvatting Beslissruimte in de praktijk . . . . .	193
Samenvatting Angst en Schuld . . . . .	140		
<b>Schaduw en Projectie</b> . . . . .	141	<b>Hoofdstuk 5 Verantwoordelijkheid</b> . . . . .	194
Schaduw maakt het onzichtbare zichtbaar . . . . .	141	<b>Van lot naar bestemming</b> . . . . .	198
Van illusie naar realiteit. . . . .	144	<b>Ik neem mijn verantwoordelijkheid</b> . . . . .	200
Manieren om je schaduw te herkennen. . . . .	146	Niet door kennis, maar door ervaring . . . . .	202
Projecties: het zichtbare effect van pijn. . . . .	148	Gevangen in een kinderlijke leefwereld . . . . .	205
Patronen van onze innerlijke ouders . . . . .	152	Bekritisieren of te veel vragen . . . . .	210
Samenvatting Schaduw en Projectie . . . . .	154	Daar zijn ze weer: angst en schuld. . . . .	212
<b>Bewustwording in de praktijk</b> . . . . .	155	Samenvatting Ik neem mijn verantwoordelijkheid . . . . .	215
Medewerker en bewustwording . . . . .	155	<b>Gebrek aan verantwoordelijkheid</b> . . . . .	216
Team en bewustwording . . . . .	157	Biologische onverschilligheid. . . . .	217
Organisatie en bewustwording . . . . .	158	Het ontlopen van je verantwoordelijkheid . . . . .	219
Het lef van de twijfel. . . . .	160	Back-fire: het heden afrekenen op het verleden . . . . .	223
Samenvatting Bewustwording in de praktijk . . . . .	161	De keuzes die we niet maken. . . . .	225
		Hoe te veranderen tot een verantwoordelijk mens. . . . .	226
<b>Hoofdstuk 4 Beslissruimte</b> . . . . .	162	Samenvatting Gebrek aan verantwoordelijkheid . . . . .	230
<b>Herschrijf je eigen software</b> . . . . .	166	<b>De verschijningsvormen van verantwoordelijkheid</b> . . . . .	231
<b>Beslissruimte</b> . . . . .	168	Maskeren . . . . .	233
Nieuwe paden met nieuwe vergezichten . . . . .	168	Rebelleren . . . . .	234
Grotere beslissruimte: meer keuzevrijheid . . . . .	170	Etaleren. . . . .	235
Bedekken of ontdekken. . . . .	171	Inspireren . . . . .	236
Een avond met een gemiste kans . . . . .	173	Het nemen van verantwoordelijkheid . . . . .	236
Beslissruimte in historisch perspectief . . . . .	174	Samenvatting De verschijningsvormen van verantwoordelijkheid . . . . .	241
Externe en interne beslissruimte . . . . .	178		

## Organisaties in verandering

Als ervaren verandermanager zie ik een fundamenteel probleem in oplossingen waar de meeste organisaties in verandering vandaag de dag voor kiezen. In dit boek wil ik onderbouwen dat een andere oplossingsrichting meer succes oplevert, meer concurrentiekracht genereert en meer bijdraagt aan het welbevinden van mensen dan de gebruikelijke aanpak van organisatiegerelateerde problemen en uitdagingen. Want wat zijn nu eigenlijk de cruciale thema's waar moderne leiders en managers tegenwoordig mee van doen hebben? Ik noem er vier: geld verdienen, innovatie, duurzaamheid en de menselijke maat. Alle vier diep ik ze verder uit.

Elk verdienmodel gaat over de vraag: hoe overleeft onze organisatie? Onder deze basale vraag liggen vervolgvragen als: hoe staan onze producten en diensten in de markt? Hoe groot is ons marktaandeel in vergelijking met ons marktpotentieel? Welke relatie onderhouden we met klanten? Kennen we onze klanten? Wat zijn onze unieke verkoopargumenten en hoe brengen we die voor het voetlicht?

De noodzaak om te innoveren gaat over vernieuwing van producten en diensten, meer concurrentiekracht, grotere productiecapaciteit, en over medewerkers die mee kunnen en willen gaan in voortdurende verandering.

Duurzaamheid richt zich op verantwoord ondernemen: we hebben oog voor het voorkomen van schaarste en behoud van grondstoffen voor komende generaties, voor terugdringen van verkwisting en verspilling. Maar ook voor de vraag: hoe ontwikkelen we de medewerkers optimaal, hoe maken we hun verandering duurzaam?

De menselijke maat in organisaties staat voor toegevoegde waarde van mensen, welbevinden, veiligheid, persoonlijke groei, waardering en geluk, maar legt ook de vinger bij negatieve aspecten als werkbelasting, overbelasting, uitval en mentaal verzuim van medewerkers.

Bij elk van deze vier thema's is de mens de doorslaggevende factor. In het verdienmodel is de medewerker en zijn relatie met de klant van

wezenlijk belang. Innovatie staat of valt met de flexibele instelling van mensen en hun bereidheid om te veranderen. Duurzaamheid gaat primair over het beteugelen van menselijke driften die aanzetten tot verkwisting. En de menselijk maat richt zich op onderlinge relaties, draagkracht en draaglast; op de positie van de medewerker in zijn organisatie. Maar wie is die mens in de organisatie? Wie is die Human Being die de titel van dit boek siert?

### HBM stelt de mens centraal

Vanaf de allereerste organisaties, die militair georiënteerd waren, is er gebouwd aan een manier waarop mensen konden functioneren binnen een raamwerk van regels, processen, gebouwen. Dit raamwerk noemen we de *structuur* van een organisatie. Naarmate de welvaart en het psychologisch inzicht toenamen, kwam er meer aandacht voor de mens en zijn gedrag, en zo ontstond de *cultuur* van een organisatie. Deze beschrijft de interactie van mensen binnen de organisatie, hun gedrag, hun wijze van samenwerken, hun werkvormen.

Structuur en cultuur zijn de pijlers van elke organisatie. Bij veranderingen spreken we dan ook vaak over cultuurtrajecten of cultuurverandering. Dit alles is in de jaren 60 van de vorige eeuw vervat in de Human Resource Managementfilosofie, HRM. In de HRM-praktijk begonnen de economische aspecten steeds meer bepalend te worden voor de interne organisatiestructuur en de cultuur. Kosten worden gedrukt door efficiëntieverbetering en procesverbetering, maar ook door te snijden op personeel. Zo is er een constante economische dynamiek ontstaan, waar de medewerker als resource onderdeel van uitmaakt.

Organisaties zoeken, gedwongen door de economische realiteit, kwantitatieve oplossingen. Het effect daarvan is dat dezelfde werkbelasting op minder schouders terecht komt. En die schouders worden daardoor weer meer belast, waardoor degenen die zich eerst nog staande konden houden ook ten prooi vallen aan depressie, mentaal verzuim en burn-out. De effectiviteit en efficiëntie lopen terug, waardoor de verhouding tussen kosten en baten steeds negatiever uitvalt.

Een ander effect van teruglopende inkomsten is dat we niet langer zoeken in cultuuro oplossingen, maar nieuwe structuren gaan bouwen.

De werkelijke verandering zit in het reflecteren op elkaar, met als doel inzicht te geven in de zoekrichting waarop ieder persoonlijk zijn zelfreflectie kan richten. De waarde van een teambijeenkomst zit hem precies daarin: elk individu kan door de groepsreflectie een startpunt vinden voor eigen zelfreflectie. Dan gaat het over persoonlijk functioneren en niet meer over taken, rollen, invulling, feiten, processen, data, rapporten, uitkomsten, visie, missie, maar over: wie ben ik als mens in dit team.

Vaak lopen teambijeenkomsten als de bekende hei-dagen wat invulling betreft door elkaar heen. Zowel het reflectieve deel als het functionele deel worden wisselend besproken, omdat vaak een functioneel deel (de uitvoering van taak en rol) aanleiding is tot vragen over persoonlijk functioneren. Toch werkt het beter als deze twee aspecten gescheiden worden. Van een ochtend samen zitten met reflectie op elkaar, zonder te ontsnappen naar het functionele, is de uitkomst vele malen effectiever. Met ontsnappen bedoel ik dat het raken aan persoonlijke reflectie een zoeken in jezelf is, waarbij de persoon zichzelf tegen kan komen en een pijnlijke ervaring kan gaan doorvoelen.

Het is dan bevrijdend (immers, het begon gevaarlijk dichtbij te komen dat je op het punt stond om te bekennen dat...) om weer naar de realiteit te vluchten, je masker weer op orde te krijgen en jezelf weer te richten op de buitenwereld in plaats van op jezelf. "Pff.... ik kreeg het er warm van...., maar gelukkig kwam het rapport van vorige week ter sprake". Een teambegeleider heeft dus een focus op het persoonlijke, op het niet-functionele tijdens dergelijke reflectiebijeenkomsten.

Er zijn natuurlijk managers die dit allemaal niet belangrijk vinden. Die het reflecteren op jezelf om het team beter te maken nauwelijks als meerwaarde herkennen. En dat kan in zekere zin terecht zijn als een team nog niet een bepaalde coherentie heeft bereikt. Want ook voor teams geldt de piramide van Maslow <sup>(2.2)</sup>, waarin bepaalde basiskennmerken gewaarborgd moeten zijn voordat een nieuw, hoger niveau aandacht kan krijgen. Een teamlid dat geen zekerheid heeft of hij zijn

**Note 2.2** Amerikaans psycholoog die de behoeftepiramide heeft ontwikkeld voor individuen (zie afbeelding 2.4 op pagina 97). De teampiramide is in analogie daarmee ontwikkeld door de auteur.

plek in het team morgen nog kan innemen, zal zich minder druk maken over zijn autonome positie binnen het team.

Laten we de verschillende stadia eens onder de loep nemen en kijken op welke wijze reflectie het team verder kan helpen in zijn ontwikkeling.

### Zekerheid omtrent je plek

Eén van de belangrijkste aspecten voor een teamlid is of je plek in het team morgen nog aanwezig is. Zo niet, dan zal de rest van deze piramide minder belangrijk zijn, omdat alle aandacht gaat naar het 'overleven' in het team. En daarmee is jouw inbreng in teamontwikkeling *per definitie* niet mogelijk als er onzekerheid is over jouw plaats en voortbestaan in het team. Veel wordt ondergeschikt aan de energie die nodig is om het voortbestaan van jou in het team te waarborgen.

Dit effect is heviger als de privéomstandigheden worden aangetast door het verliezen van de baan. Degenen die niet financieel afhankelijk zijn van hun baan reageren veel relaxter op het mogelijk verliezen van hun baan dan anderen die deze comfortabele positie niet hebben. Je kansen in de markt, je afhankelijkheid van inkomen, de uniciteit van jou als persoon met je kennis en ervaring maken dat je deze onzekerheid over je plek in het team telkens anders kunt ervaren. Hoe groter de af-



ren (bewustwording) hetzelfde schilderij (alle data) opnieuw vormgeven (resultaat).

### Grotere beslisruimte: meer keuzevrijheid

Alle mensen binnen een organisatie hebben baat bij een verrijking van hun persoonlijk palet. Elk mens kan zijn beslisruimte ervaren na reflectie en bewustwording. Die ruimte geeft de mogelijkheid om met meerdere oplossingsrichtingen en meerdere beslissingsvarianten te werken. En dat is een grote verbreding van jouw bestaande mogelijkheden, en uiteindelijk een betere mogelijkheid om jouw taak en rol binnen de organisatie met meer plezier uit te voeren en doelen efficiënter te bereiken. Daarnaast wordt je conflictherstellend vermogen groter, neemt je zelfsturing toe en zorgen objectievere beslissingen voor een meer bruikbare oplossing.

Sun Tzu, een chinees strategische militair uit de vierde eeuw voor Christus, beschreef al wat je nastreeft als mens en als medewerker in een team, groep of organisatie: een positie van potentiële kracht, te bereiken door meerkeuzevrijheid. Vrij vertaald zegt hij:

*Meerdere beslissingsvarianten maken dat je meerdere mogelijkheden hebt om je doel te bereiken. Je bent niet langer gebonden aan die ene mogelijkheid, aangereikt door je vaste innerlijke patronen, maar je hebt een keuzevrijheid gecreëerd. Als jij, bij verschillende probleemstellingen, een grotere keuzevrijheid hebt ontwikkeld, kun jij je doel via meerdere oplossingsrichtingen beschouwen om je doelstelling te behalen. Kortom, bij meer keuzevrijheid heb je meer kans je doel daadwerkelijk en met meer precisie te bereiken.*

Beslisruimte is de meerkeuzevrijheid van Sun Tzu. Wanneer je onbewust bent van je innerlijke drijfveren en valkuilen, dan heb je bij beslissingen niet echt een keuze. Je zult altijd een keuze maken die je maar een klein deel toont van de rijke schakering van paden die je ter beschikking staan bij oordelen en beslissen. Zonder bewustwording blijft je beslisruimte een eendimensionale ervaringswereld. Omdat jij gedreven wordt door vooringenomenheid, *hoezeer je ook vindt dat je alles meeweegt en overdenkt*. Want je onbewuste wordt nimmer aangeraakt

door denkkraft, kennis, vaardigheid en intelligentie, maar wel door het proces van bewustwording van de innerlijke vaststaande route.

Als mens hebben we van nature een maximaal potentieel. We bezitten alle kleuren, maar helaas wordt er door gebeurtenissen in het leven, zeker op jonge leeftijd, een groot aantal kleuren bedekt, onderdrukt of verdrongen. Bij sommigen van ons zijn de kleuren van de praktische analyse en vernieuwing aanwezig. Anderen hebben hun palet van strategische kracht en verantwoordelijkheid weten te behouden. De succesvolle ondernemer, die standvastig en met een grote droom zijn doelen realiseert, heeft weer een ander palet tot zijn beschikking. De communicator die gedreven wordt door een sociale en empathische context heeft zijn kleuren niet verloren in de strijd van het leven. Van nature bezitten we veel kleuren. Beslisruimte heeft de potentie om meer kleuren zichtbaar te maken, waardoor je het schilderij van je eigen leven meer kleur en inhoud kunt geven.

### Bedekken of ontdekken

Iedereen met een door reflectie en bewustwording bredere beslisruimte kan nog steeds duidelijk zijn, harde beslissingen nemen, terechtwijzen en al die andere acties die nodig zijn in een professionele omgeving. Maar hij doet dit niet meer vanuit de onwetendheid over de eigen pijn, dus vanuit projectie, maar vanuit de wetenschap dat het team, de organisatie, het bedrijf dit nodig heeft. Hij kan nu, niet gehinderd door eigen vooringenomenheid of projecties, het terrein van zijn beslissingen beter overzien, en daardoor de voor het team of bedrijf goede beslissingen nemen.

Laten we even terugkeren naar het voorbeeld van Brian, wiens moeder hem in een ander gezin onderbracht (blz. 73). Als hij door het proces van zelfreflectie en bewustwording zou zijn gegaan, dan was hem een aantal zaken duidelijker geworden:

In het reflectieproces:

- Dat hij niet deugde was een aanname en geen absolute waarheid.
- Zijn reactie op zijn aanname dat hij niet deugde heeft hem beïnvloed in zijn gedrag naar anderen.

## Ik neem mijn verantwoordelijkheid

Ik neem het leven heus zoals het komt, maar vaak dan komt het niet.

*Brigitte Kaandorp: "Heel zwaar leven."*

Ook in dit hoofdstuk begin ik weer met hetzelfde thema, omdat dit een kern is, een belangrijk deel van wat ik wil overbrengen: wees niet te snel met de stelling: Ik neem echt wel mijn verantwoordelijkheid hoor, want ik heb een baan, een gezin en daar zorg ik allemaal voor. Dat kan misleidend zijn. Want in mijn therapeutische praktijk hoor ik dit verhaal zo vaak dat ik alert geworden ben. Want met enig doorvragen blijken de avonden tot diep in de nacht gevuld te worden met Gamen op de computer. "Ja, daar heeft mijn vrouw wel last van, maar ik heb toch ook het recht om mij te ontspannen?" Zodra we onze comfortzone aantasten, gaan we pal staan voor een uitvlucht (Ik heb toch ook het recht...) om aan te tonen dat ons gedrag zeer verantwoord en verantwoordelijk is.

Wees nieuwsgierig naar de wijze waarop jij verantwoordelijkheid neemt voor je leven. Wees alert op de maniertjes die je aanwendt om je verantwoordelijkheden te ontlopen. Wees blij met de oprechte constatering waar je het goed doet en er werkelijk verantwoordelijkheid voor neemt, maar wees oprecht nieuwsgierig naar waar jij je verantwoordelijkheid niet neemt.

Verantwoordelijkheid kent vele gedaantes, vele onderduikmogelijkheden. Want stel dat jij je ergens schuldig over voelt. Eigenlijk wil je dat gevoel niet voelen en dus wil je het oplossen. Zodra zich een mogelijkheid voordoet om de schuld in te lossen, ga je iets doen, iets regelen, iets organiseren om de vorige schuld (een beetje) in te lossen. Dan lijkt het of je verantwoordelijkheid neemt door in actie te komen om de schuld in te lossen. Maar dat is geen verantwoordelijkheid, dat is de pijn van de schuld proberen ongedaan te maken. Dat is je kinderen verwen-

nen om de schuld van de niet-aanwezige tijd ongedaan te maken. Dat is je medewerkers vanuit een schuldgevoel niet terecht wijzen vanuit de opvatting dat je het de vorige keer niet goed hebt gedaan en je daar schuldig over voelt.

Ook is het goed om bij dat complexe begrip verantwoordelijkheid een onderscheid te maken tussen onderdrukte delen en verdrongen delen. De bewuste schuld dat je niet voldoende tijd aan de kinderen hebt besteed is een onderdrukte gedachte: je weet immers dat je dat gedaan hebt. Verantwoordelijkheid nemen voor deze delen is belangrijk, het geeft rust en ruimte. Je kunt op dezelfde wijze rust en ruimte ervaren op de verdrongen schuld, mits deze eerst bewust is geworden.

In geloofstradities zijn angst en schuld als een twee-eenheid met elkaar verbonden. De constant aanwezige angst om verleid te worden door het kwade en de inlossing van de schuld zijn leidende thema's daarin. Daarmee krijgt verantwoordelijkheid een andere lading, een ander gezichtspunt omdat de schuld door iemand anders is overgenomen. Het effect is dat verantwoordelijkheid binnen de geloofstradities meer naar buiten gericht is (respect voor alles dat geschapen is) dan naar binnen gericht (ik neem verantwoordelijkheid voor alles dat op mijn pad komt), waardoor schuld niet persoonlijk wordt ingelost maar overstijgend.

Met al deze woorden (en die in de volgende pagina's) probeer ik een gevoel over te brengen wat werkelijke verantwoordelijkheid is. En deze is zuiver en duidelijk ofwel, zij is nooit een stand-in voor het inlossen van schuld, schaamt, angst, controle etc. Je verantwoordelijkheid hoeft niet te boeten voor het falen van je verantwoordelijkheid in het verleden. Als je haar nu niet neemt, loop je de kans om je er later schuldig over te voelen. Verantwoordelijkheid ligt in het hier en nu. Als je de kans voorbij laat gaan, kun je die later niet meer vereffenen. Je kunt daardoor alleen meer verantwoordelijkheid beseffen, waardoor je die in het moment meer gaat nemen. We gaan zien dat je verantwoordelijkheid zowel naar buiten als naar binnen gericht kan zijn.

## Wonen in dogma's

Toen Barack Obama in zijn inauguratiespeech sprak over hoop verkiezen boven angst, doelgerichtheid boven conflict, oplossingen boven dogma's, en over het achterlaten van onze kindertijd, sprak hij over de Verenigde Staten van Amerika. Maar hij had net zo goed over elke willekeurige organisatie kunnen spreken. Veel organisaties worden geleid door angst, zoals ook landen geregeerd worden door angst. En geen enkele organisatie is ooit duurzaam gegroeid door angst. Toch is angst nog veelvuldig aanwezig. Veel ceo's zijn zich er niet van bewust hoe het door hen gevoerde beleid angst in hun organisatie teweegbrengt. Het liefst blijven ze in hun comfortzone, wat een vriendelijke benaming is voor wonen in dogma's. Daardoor blijven de juiste oplossingen achterwege, ten bate van de dogmatische oplossingen. De vrijheid van keuze door uit onze comfortzone te stappen is een majeure stap voor elke leider, elke organisatie, elk team en elk individu.

We dienen onze eigen patronen, die onbewust in ons aanwezig zijn, onder ogen te zien. We mogen de organisatieproblematiek van vandaag met nieuwe ogen tegemoet treden, omdat we nu meer zicht hebben op hoe we deze kunnen aanpakken. We zijn daarbij van niemand afhankelijk: HBM is een Being-filosofie: iedereen kan deze filosofie op elk moment van de dag toepassen, ongeacht kennis, opleiding, status of wat dan ook. Het enige wat je nodig hebt is nieuwsgierigheid naar je eigen natuur.

In dit hoofdstuk over HBM in de organisatie probeer ik vanuit gewone, praktische vragen de lezer mee te nemen naar wat de veranderingen kunnen zijn als we de volgende stap in Human Resource Management kunnen zetten door de mens als Being te zien. HBM is een praktische managementfilosofie. Oordeel zelf in dit hoofdstuk, nu op praktische grondslag, of HBM deze titel waard is!

## De HBM-organisatie

Met HBM maak je van je verleden geen toekomst.

### De stevige basis van HBM

Nu ik de vier hoofdstukken Zelfreflectie, Bewustwording, Beslisruimte en Verantwoordelijkheid uitvoerig heb beschreven vanuit theoretisch en praktisch oogpunt, wordt het tijd om de toepassing en mogelijkheden van HBM in de organisatie te beschrijven. De voorgaande theoretische onderbouwing is een noodzakelijke voorwaarde om HBM op de juiste manier en met de juiste kennis in de organisatie te implementeren.

HBM is niet nieuw als term, maar wél als het gaat om het ervaren van de totale mens; de Human Being met zijn bewuste gedrag inclusief zijn onbewuste aansturing. Vanuit mijn ervaring weet ik dat iedereen die een organisatie als leider of manager aanstuurt of superviseert zijn taak en rol beter zal vervullen als hij HBM-kennis innerlijk beleeft, toepast en onderhoudt. HBM geeft een stevige basis van bewustzijn en verantwoordelijkheid, waardoor de mens in de positie van leider of manager zijn organisatie en team beter kan aansturen. De medewerker die vanuit de ontdekking van zijn onbewuste leeft, zal meer verantwoordelijkheid kunnen nemen, meer bevoegdheden kunnen dragen, meer talent kunnen bieden aan de organisatie waaraan hij zich verbonden heeft. Terwijl de hiërarchische verhoudingen intact blijven, ontstaat er toch meer gelijkwaardigheid binnen de organisatie.

Voor dit hoofdstuk zijn de vragen van het eerste hoofdstuk leidend, en ik geef deze hier nogmaals weer: Hoe verdient de organisatie geld? Hoe innoveren we slim? Hoe duurzaam kunnen we worden? En hoe behouden we de menselijke maat? Deze vragen leven onder de leiders van zowel grote als kleine organisaties, waarbij er slechts accentverschillen zijn. Kleine bedrijven hebben meer belang bij de eerste



# Inkijkexemplaar

*Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door het Centrum voor Belevingspsychologie (CvBp) te Den Haag.*

*De doelstelling van het CvBp is meer belangstelling te ontwikkelen voor de onbewuste aansturing van mensen. Het Centrum beschouwt de mens als Human Being en heeft oog voor heel de mens, voor meer dan alleen gedrag. De werkzaamheden van het CvBp zijn gericht op het vergaren, vastleggen en uitdragen van kennis. Deze kennis is voor iedereen die privé of beroepsmatig geïnteresseerd is in de activiteiten van het CvBp via de website [www.centrumvoorbelevingspsychologie.nl](http://www.centrumvoorbelevingspsychologie.nl) beschikbaar.*



Eeuwen lang hebben legioenen zich in beweging laten zetten door een simpel bevel: voorwaarts.....mars! Richting en route lagen vast; de orders waren duidelijk. Gaandeweg heeft de mens zich ontwikkeld van onmondig wezen naar een Human Resource. Nu is de tijd rijp voor een volgende stap: de mens als Human Being. Het is tijd om door te groeien van HRM naar HBM.

Human Being Management (HBM) is de vernieuwende management-filosofie die oog heeft voor heel de mens. Voor gedrag dat zichtbaar is in bewuste handelingen, maar wordt aangestuurd door onbewuste, onzichtbare drijfveren. De afgelopen anderhalf jaar is HBM als nieuwe, nog jonge filosofie succesvol gebleken. Daarmee groeit de behoefte aan onderbouwing en toepassing die voor iedereen toegankelijk is. Dit boek voorziet daarin.

Aan de twee hoekstenen Structuur en Cultuur, waarmee organisaties zijn opgebouwd, voegt HBM een derde toe: de Natuur. Deze derde hoeksteen staat voor de onzichtbare kanten van mens en organisatie, waaronder verborgen talenten van medewerkers. Aandacht voor de Natuur verandert een bevel in commitment, maakt van oplossingen criteria en doet autoritaire macht uitgroeien tot strategische kracht. De tijd is rijp voor HBM, voor gelukkige mensen in succesvolle organisaties.

*Ed Baas (1952) is ondernemer, verandermanager en therapeut. Studeerde verandermanagement aan de VU en schreef de scriptie 'Onbewuste processen in organisaties'. Is verbonden aan het CvBp (Centrum voor Belevingspsychologie) te Den Haag. Publiceerde o.a. 'Luisteren naar binnen' en 'Zelfbewust leiderschap' vanuit zijn drijfveer: het ontdekken van onbewuste processen en hun invloed op het gedrag van mensen in organisaties.*

