

The Human Element en het oplossen van problemen in organisaties

Geschreven door Max Herold - Managementissues.com

Historie van The Human Element.

Will Schutz, een Amerikaans psycholoog ging in zijn werk onder meer uit van erkende onderzoeksresultaten, die laten zien dat 80% van alle problemen in een organisatie terug te voeren is op een tekort aan openheid.

Zo was bv. ook de catastrofale afloop van de lancering van de Challenger hierop terug te voeren: Veel van de betrokkenen waren op de hoogte dat dit gedoemd was te mislukken, maar hielden hun inzichten achter omdat zij wisten dat dit hun carrière bij NASA zou schaden.

Ook bij de overheid wordt dit probleem geconstateerd. Bij bijv. het Ministerie van SZW is openheid als belangrijke waarde gepositioneerd. Een intuïtief juiste beslissing als we het verhaal van Schutz lezen. Schutz gaat echter nog een stapje verder. Hij biedt een tool aan om, vanuit het individu, die openheid in de organisatie verder te ontwikkelen. Het is niet moeilijk, naast het NASA-voorbeeld, andere voorbeelden te bedenken, die nu in Nederland spelen. Het is niet voor niets dat maatregelen ter bescherming van bv. "klokkenluiders" zijn genomen.

Schutz, die in 2002 overleed, heeft een denken of beter gezegd trainingsconcept t.b.v. organisatieontwikkeling ontworpen, waar men de komende jaren nog veel van zal horen. Niet alleen tal van Amerikaanse bedrijven als (o.a.) NASA, AT&T, Western Electric, Procter & Gamble, Coca-Cola en Xerox Corporation werken al jaren met dit concept ook in Europa hebben bedrijven in Zweden als Ericsson en Akzo Nobel heeft inmiddels al legio medewerkers getraind op basis van diens methodiek. Zowel in de VS als in Zweden maken ook vele overheidsorganisaties gebruik van dit trainings- en organisatieontwikkelingsconcept. Ook in Japan werkt sinds vele jaren één van de grootste management-consultancy bureaus met dit concept, dat ook in Aziatische organisaties uiterst effectief blijkt te zijn.

Wie was Will Schutz?

Schutz was een bekend hoogleraar/psycholoog die les gaf op de universiteiten van Harvard, Chicago, Berkely en de Albert Einstein School of Medicine in New York. In de loop van zijn universitaire carrière kreeg hij echter steeds meer problemen met de in zijn ogen in eigen paradigma opgesloten, rigide manier van denken van de academische wereld waarin hij vertoefde. Schutz voelde de behoefte een omgeving te creëren waarin mensen zich gestimuleerd en gemotiveerd voelden om hun creativiteit in te zetten.

Op zoek naar goed onderbouwd instrumentarium om de samenwerking binnen groepen te bevorderen (bv. bij duikbootbemanningen) ontwikkelde hij de FIRO- theorie. FIRO staat voor Fundamental Interpersonal Relations Oriëntation. Met de drie door hem onderscheiden dimensies van gedrag (inclusie, control en affectie later vervangen door openheid) is het mogelijk om menselijk gedrag niet alleen te begrijpen, maar ook te voorspellen.

Inclusie staat voor de mate waarin iemand behoefte heeft aan contact met anderen. Je zou ook kunnen zeggen: inclusie is de mate waarin iemand wil en kan opgaan in een groep. Dit

persoonlijke vermogen is een randvoorwaarde voor het interactief realiseren van doelen. Uiteraard is inclusie contextgebonden. Soms heeft iemand veel behoefte aan inclusie, op een ander moment is hij liever alleen.

Control verwijst naar de behoefte om invloed uit te oefenen, grip op zaken te hebben. Zoals alle dimensies gaat het om de passende persoonlijke voorkeur, die vanzelfsprekend kan wisselen per situatie, bv. thuis of op het werk.

Bij de doorontwikkeling van de FIRO- theorie naar The Human Element is Affectie getransformeerd in openheid. Deze dimensie geeft inzicht in de mate waarin iemand behoefte heeft aan meer persoonlijk diepgaand contact.

In The Human Element filosofie heeft Schutz de FIRO-theorie verder uitgewerkt met het doel het verkregen inzicht op gedragsniveau te verdiepen door middel van inzicht op het gevoelsniveau en in het zelfbeeld.

Schutz heeft er jaren aan gewerkt om een trainingsconcept te ontwikkelen dat werkelijk tot blijvende, nieuwe constructieve inzichten en ontwikkeling bij mensen zou leiden en niet met het wegbergen van de map van de workshop uit de gedachten zou verdwijnen.

Hij is hier o.a. in geslaagd door een breed scala van werkvormen in de workshops te integreren. Hierdoor sluiten deze bv. ook aan bij meer technisch georiënteerde medewerkers.

Principes/uitgangspunten.

Algemeen kun je stellen dat de volgende principes aan de FIRO-theorie en de filosofie van de Human Element ten grondslag liggen.

- Voor de beste oplossingen bij relatie-, communicatie en leiderschapsvraagstukken is zelfbewustzijn een belangrijke eerste stap.
- De kern van al het menselijk functioneren is het zelfconcept (zelfbewustzijn, zelfacceptatie en zelfrespect).
- De sleutel tot het bereiken van een positief zelfbeeld ligt in de bereidheid open te zijn naar zichzelf en anderen.
Door open te zijn komt de energie, die anders nodig is voor het achterhouden van gedachten en gevoelens en voor defensief gedrag (verdedigingsmechanisme), vrij voor productievere doeleinden.
- De uiteindelijke basis voor persoonlijk en zakelijk succes, ligt in het vermogen zichzelf te begrijpen en verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen handelen.

In praktische zin hanteerde Schutz de volgende uitgangspunten:

Het gaat om het oplossen van problemen vanuit het begrijpen menselijk gedrag en menselijke interactie. Het gaat er niet om schuldigen aan te wijzen. Het gaat niet om goed of fout, goed of slecht. Het gaat om de kwaliteit van de relaties: om (zelf)inzicht in hoe mensen functioneren en in de relaties tussen gedragspatronen en de consequenties ervan in de (werk)omgeving.

Het gaat om het streven naar zelfkennis en zelfbewustzijn. Als we ons bewust worden van eigen patronen en hun consequenties, wordt verantwoorde zelfsturing mogelijk. Gebrek aan zelfkennis, zelfbewustzijn en openheid is vaak de dieperliggende oorzaak van

problemen in organisaties zoals slecht functionerende teams, falende besluitvorming, gebrekkige in- en externe communicatie, een verhoogd ziekteverzuim en verminderde productiviteit. Functioneringsgesprekken worden dan een gevecht en leiders dragen zonder het te weten bij aan het uit elkaar vallen en disfunctioneren van een organisatie.

Bovengenoemde theorie, principes en praktische uitgangspunten gaf hij vorm in The Human Element benadering. Deze zou je als een gids kunnen zien om de prestaties van een organisatie, en de organisatie als geheel, te verbeteren door het ontwikkelen van gezondere zelfconcepten bij de individuen in een organisatie, een toegenomen gevoel van betrokkenheid en verantwoordelijkheid en, last but not least, openheid en transparantie. Dit teneinde mensen meer van hun potentieel te laten realiseren, zowel als individu én als lid van een groep.

Je zou kunnen zeggen dat de The Human Element de omstandigheden creëert, waarbinnen mensen meer over zichzelf willen leren en opener met elkaar om willen gaan. Hiermee wordt de basis gelegd voor een lerende organisatie, waarin mensen openstaan voor nieuwe ontwikkelingen en het delen van kennis een vanzelfsprekendheid kan worden.

The Human Element biedt een ingang tot een diepergaand begrijpen van het gedrag van individuen en teams. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om andere programma's zoals kennis- en competentie management, coachend leiderschap etc. met succes te realiseren. In trainingen gebaseerd op the Human Element passeren alle genoemde elementen de revue.

The Human Element workshops bevatten een serie modules, die zich richten op alle fasen van organisatieontwikkeling. Op dit moment worden deze op 5 continenten aangeboden.

Gewenste situatie voor individuen en teams.

In een gewenste situatie ziet het er als volgt uit:

Groepen benutten hun capaciteit ten volle omdat de teamleden zichzelf beter kennen en vanuit een realistisch zelfbeeld zichzelf accepteren en een cultuur kunnen creëren waarin iedereen zich uitgenodigd voelt om een nuttige bijdrage te leveren. In een dergelijke cultuur zijn mensen proactief en in staat om verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen gedrag, gevoelens en behoeftes. Een belangrijke voorwaarde niet alleen voor het zo gewenste op peil houden van hun employability, maar ook voor het creëren van een basis van wederzijds vertrouwen en betrokkenheid.

Literatuur.

Boeken van Will Schutz zijn o.a.:

- The Human Element: productivity, self esteem and the bottom line
- Profound simplicity
- The Truth Option
- Leaders of schools: FRIRO applied to administrators.