

Inleiding tot Human Being Management



Mensen in organisaties

Inleiding tot **Human Being Management**

4e druk, herziene versie, 2019

(1e druk januari 2015)

Door: Eduard Baas & Rudie Nijhof

Vormgeving: Jelle - Ontwerp, Foto & Druk

Copyright © 2019 myHBMcenter

Alles uit deze uitgave mag je gebruiken, overtikken, vertellen, kopiëren of in welke vorm dan ook delen.

We vinden het echter wel fair dat je vertelt waar je het vandaan hebt; van myHBMcenter dus.

Inleiding tot **Human Being Management**

Mensen in organisaties



4e druk, herziene versie

INHOUD

Voorwoord	4
Wat is Human Being Management	8
De HBM-filosofie	9
HBM en de moderne organisatie	11
HBM: Structuur, Cultuur én Natuur	14
Wat kan Human Being Management voor u betekenen?	18
HBM en verandering	19
Het handzame HBM-model: Circle of Change	20
Opbouw van de Circle of Change	20
HBM en de mogelijkheden van de gehele mens	30
Natuurlijke kracht	32
Prestatiekracht	32
Natuurlijk potentieel	32
Prestatieluwte	33

De HBM Organisatie	34
HBM en het individu	35
HBM en het team	37
HBM en de organisatie	41
HBM en haar implementatie	44
HBM en zelfbewust leiderschap	48
Op weg naar de HBM Organisatie	52
Wat levert het op?	53
Een concreet stappenplan	54
Het doorlopen van de Circle of Change	58
Epiloog	60
Woordenlijst	62
HBM-implementatie	66
De ACT® productlijn	67
HBM-ondersteuning	72

HBM gelooft dat **mensen van waarde** zijn. Niet in mensen als hulpbron

Voorwoord

De medewerker in Nederland heeft het zwaar: onderzoek (TNO 2018) wijst uit dat mensen last hebben van stress (inmiddels 1 op de 8 Nederlanders), depressief zijn voor langere tijd (1 op de 5 Nederlanders) en dat dit zo'n 4,5 miljard euro op jaarbasis kost. Vanuit dat oogpunt komt dit boekje op het goede moment.

Human Being Management (HBM) heeft aandacht voor de gehele mens in plaats van alleen zijn of haar hulpbron. Stressoren kunnen beter en met minder energie tegemoet worden getreden als de mens ook zijn onbewuste aansturing bewust kan krijgen en daarmee beter kan functioneren in privé en binnen organisaties. Dáár gaat dit boekje over.

Dé terugkerende vraag vanuit onze positie als coach en change manager heeft ons bewogen om deze HBM-filosofie te ontwikkelen: wat maakt dat mensen doen zoals ze doen?

Deze vraag werd bij ons beiden in verschillende perioden van ons leven actueel:

- ▶ *Eduard die met zijn achtergrond als elektronicus / fysicus een prachtig beademingsapparaat ontwikkelde voor te vroeg geboren baby's en tot zijn ontzetting bemerkte dat het apparaat, na aankoop door een groot concern, werd vernietigd met als argument dat het apparaat te concurrerend zou zijn voor hun bestaande productlijn in de medische industrie;*

de h.
Zaterdag om halftwa.
tijdtraining ook weer in de te-

TNO onderzoekt Burn-Out en depressie

Zeist- De werkdruk in het bedrijfsleven neemt verder toe met grote gevolgen voor de gezondheid van de werknemers.

Ongeveer 1 op de 6 werknemers heeft last van burn out klachten en depressie. Uit onderzoek dat TNO vrijdag publiceerde, blijkt dat werknemers steeds vaker bezwijken onder de hoge werkdruk en dat dit het bedrijfsleven ongeveer 4,5 miljard euro per jaar kost.

Hoewel vaak wordt gedacht dat hoogopgeleiden en mensen met psychisch zwaar werk meer

- ▶ *Rudie die jaren interim manager was en nadat ze een mooi verandertraject samen met veel enthousiaste medewerkers dacht te hebben afgerond, hoorde dat er een nieuwe interim manager was aangesteld die een koers koos in een volstrekt tegengestelde richting, waar iedereen, zonder tegenstribbelen, weer in meeging.*

Het gaat dus over mensen in organisaties. Waarom mensen doen zoals ze doen.

Daarom dit boekje. Er ligt fundamenteel belevingspsychologisch onderzoek aan ten grondslag en veranderkundige ervaring. De filosofie is toepasbaar op elk moment, bij iedere persoon en in alle organisaties. Het vraagt maar één ding, en dat is lef. Lef om op een andere manier te kijken naar onszelf en onze organisatie. Het vraagt om buiten de kaders te denken om daarmee buiten de lijntjes te kunnen kleuren.

Als u deze filosofie werkelijk gaat toepassen dan zal dit verschil maken en is elke volgende dag een kleurrijke dag. Ook als het even tegenzit. Lees dit boekje onbevangen. Beleef het, doorleef het, verwerp het (tijdelijk) en ontdek de kracht van Human Being Management.

Eduard Baas en Rudie Nijhof
Den Haag, 1 januari 2019

We leggen niet te véél last op de mens,
maar we leggen het **op een te klein deel**
van de mens

Wat is Human Being Management? (HBM)

Het ontdekken van de gehele mens is de basis van HBM. De gehele mens is Cognitief én Onbewust. Maar we zien en gebruiken slechts het kleine bewuste, cognitieve deel. Toch denken we dat dit groot en soms zelfs groots is, waardoor we slechts een klein deel van onze mogelijkheden gebruiken en ervaren.

De HBM-filosofie

Human Being Management (HBM) is een vernieuwende managementfilosofie die mensen in organisaties stimuleert om via zelfreflectie hun bewustzijn en beslisruimte te vergroten en daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Hierdoor worden mensen gelukkiger en organisaties succesvoller.

Dat klinkt vreemd omdat zelfreflectie en geluk meestal niet aan elkaar worden gekoppeld. Bij HBM wel. Door jezelf en elkaar beter te leren kennen, ontstaan allerlei nieuwe mogelijkheden of, anders geformuleerd, gedragsalternatieven. Daarnaast verbindt HBM ook de begrippen geluk, efficiency en effectiviteit als opmaat voor succes. Succes in organisaties gaat daarmee hand in hand met geluk van medewerkers. De ultieme win-win situatie. Veel ingewikkelder is het niet.

Uit onderzoek blijkt dat druk en stress wordt ervaren als er veel in aangepast gedrag wordt gewerkt in organisaties. (In de woordenlijst op blz. 62 is een toelichting op gebruikte termen toegevoegd.) Aangepast gedrag is gedrag dat iemand laat zien maar dat in wezen niet bij iemands persoonlijkheid past. Je hebt het ooit aangeleerd, omdat dat nodig was; het meest in de vroege jeugd. Dit aangepaste gedrag ziet er op het eerste gezicht effectief uit, maar vervormt onder druk en leidt op langere termijn tot problemen in de vorm van ziekteverzuim, mentaal verzuim en zelfs tot burn-out. Inzicht in deze (persoonlijke) aansturing laat talent opbloeien, stress en verzuim verminderen en de effectiviteit van handelen toenemen.

► Wat is Human Being Management? (HBM)

Als mensen, overdrachtelijk gesproken, steeds tegen zichzelf in werken, hoe goed ze dat soms ook kunnen, wordt dat een slijtageslag. Je kunt nu eenmaal niet eindeloos veel gas blijven geven en met je andere voet (onbewust!) op de rem staan.

HBM is een filosofie, een wijze van kijken naar mensen in organisaties. Door de gehele mens te zien met al zijn talenten en mogelijkheden, maar ook zijn aangepast gedrag, zoomen we in op zijn werkelijke toegevoegde waarde. Het is van 'resource' naar 'mens', het is van 2D naar 3D, het is van zwart/wit naar full-color.

HBM laat zich eenvoudig implementeren, omdat het gebaseerd is op persoonlijke ontwikkeling. Niet meer 'alle neuzen dezelfde kant op' door nieuwe structuren, nog meer regels, trekken en duwen, maar 'ieder neemt zijn/haar verantwoordelijkheid'. Regels en structuren kunnen dan tot een effectief minimum beperkt blijven en iedereen kan daardoor in de organisatie de eigen rol pakken.

Want laten we wel wezen: leiders worden betaald om strategische ambities te formuleren en managers moeten binnen die kaders duidelijke doelen stellen en heldere voorwaarden scheppen zodat medewerkers echt aan het werk kunnen. Hoe gaat dat in uw organisatie?

HBM en de moderne organisatie

In de voortdurende dynamiek waarin bedrijven verkeren, ligt het accent meer op innovatie dan vroeger. Een product ging vroeger geruime tijd mee, het was niet snel te kopiëren en had toegevoegde waarde. Omdat de mens steeds minder herhalende taken krijgt (die kunnen immers beter door machines worden gedaan), worden de eisen aan medewerkers daarin verder verscherpt. In deze tijd ligt dus het accent op de mens die veel verschillende unieke taken in een korte tijd moet kunnen doen, zodanig dat dit rendement en toegevoegde waarde oplevert voor de organisatie. De manager daarentegen moet steeds meer mensen aansturen met unieke taken en rollen waardoor zijn managementrol complexer wordt. Elk mens heeft meer en meer zijn eigen domein van kennis, ervaring en kwaliteiten. De manager kan daardoor steeds minder gebruik maken van eigen, unieke kennis om als sturelement te gebruiken binnen team en/of organisatie. De manager dient dus een manier te vinden om zowel aansturend als bindend te zijn voor de groep.

► Wat is Human Being Management? (HBM)

Dat kan alleen, gezien vanuit het gedachtegoed van HBM, als mensen in organisaties hun toegevoegde waarde kunnen leveren. Daartoe moeten mensen in staat gesteld worden verantwoordelijkheid te nemen voor het inzetten van al hun talenten. Dit vraagt van het management oprechte interesse te hebben in zichzelf (wie ben ik werkelijk?) en in "hun" mensen (wie zijn zij werkelijk?). Daarnaast vraagt het rolvastheid van het management. Daar waar de neiging bestaat om als manager te treden in de verantwoordelijkheden van de medewerkers, ontstaat rolverwarring: het klassieke beste jongetje of meisje van de klas. Deze rolverwarring kan gemakkelijk leiden tot een competitief element in de relatie van manager en medewerker. De medewerker voelt zich niet gezien en trekt zich terug. Het paradoxale effect van HRM.

HBM ziet de hele mens en verheldert daarmee het gedrag ten opzichte van elkaar in team en organisatie. Meer heldere positionering van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. HBM maakt zelfsturing en ondernemerschap meer zichtbaar.

 Rolverbetering tussen manager en medewerker

Hoe werkt het in uw organisatie? Wordt het management beloond omdat ze passende oplossingen in de vorm van producten, ontwerpen, concepten of adviezen levert of omdat ze hun mensen in staat stelt hun denk- en werkkracht aan te wenden?

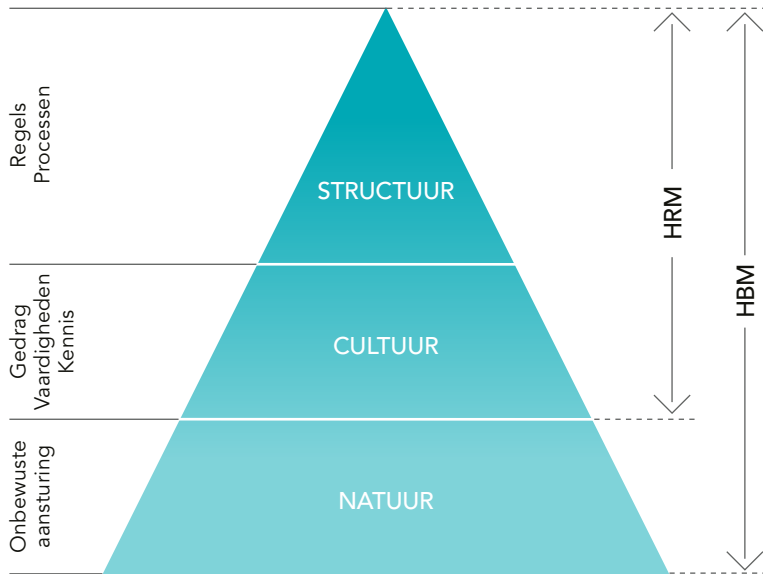
HBM verandert uw organisatie om meerdere redenen:

- HBM geeft het individu inzicht in zijn of haar onbewuste zelf door zelfreflectie, waardoor deze zijn of haar kwaliteiten beter kan benutten.
- HBM geeft de manager inzicht in output-gestuurd managen waardoor oplossingen plaatsmaken voor criteria waaraan de oplossingen moeten voldoen.
- HBM stimuleert medewerkers in het nemen van verantwoordelijkheden, waardoor het zoeken naar de oplossing via criteria ook daadwerkelijk wordt opgepakt en uitgevoerd.

HBM: Structuur, Cultuur én Natuur

Medewerkers zijn de belangrijkste factor in organisatiesucces. Eenvoudige logica gebiedt dat organisaties niet bestaan zonder medewerkers. Hun toewijding, kennis, houding en betrokkenheid zorgen ervoor dat hun taken en rollen efficiënt en effectief worden uitgevoerd. Indien dit te wensen overlaat, worden structuren, regels en wetgeving aangepast, teneinde het proces weer in goede banen te leiden. Dat kan alleen omdat we mensen als 'resource' zien: ze moeten zich aanpassen om weer in de nieuwe structuur mee te kunnen. De ronde mens moet passen in een vierkant gat. Naarmate de medewerkers meer 'vierkant moeten worden', en ze dus meer steken laten vallen, worden er nieuwe regels opgesteld teneinde de effectiviteit van hun handelen verder te vergroten. Deze keuzes lijken logisch, maar leiden op langere termijn tot problemen in de vorm van uitval, desinteresse en verminderde effectiviteit. HBM stelt: die verandermechanismen zijn ouderwets en achterhaald. Het systeem begint in zijn mogelijkheden vast te lopen.

HBM stelt dat de actuele problematiek in bedrijven beter en effectiever te managen is als we de mens niet langer als 'Resource' zien en benaderen, maar als 'Being' in de ruimste zin van het woord. Wie 'rond is, blijft 'rond'. Daarvoor is echter kennis nodig van de mens, waarbij de gehele mens als uitgangspunt wordt genomen en niet alleen de mens als resource. De human resource-benadering houdt namelijk geen rekening met het risicovolle en aangepaste gedrag van mensen en ook niet met hun latente talenten.



► Wat is Human Being Management? (HBM)

HBM als filosofie is uniek, omdat de volledige mens, naar modern psychologisch inzicht, niet alleen bestaat uit een bewust deel, zichtbaar in gedrag (de bovenstroom), maar ook uit een onbewust deel (de onderstroom).

In actuele managementliteratuur wordt gesproken over begrippen als “drijfveren” en “onderliggende motivatie”. Deze begrippen zijn al helemaal ingeburgerd, maar het blijft gaan over gedrag en het gaat nooit verder dan dat wat we met ons hoofd kunnen bedenken. Zelfs als we over “buikgevoel” spreken gaat het over cognitie. Het vereist een echt andere benadering om bij de werkelijk onbewuste aansturing van je gedrag te komen. Daar gaat HBM over.

HBM neemt zowel het onbewuste als het bewuste samen als basis voor verandering. Dit leidt ertoe dat we een nieuwe laag in mens en organisatie gaan ontdekken. Naast de bekende lagen Structuur en Cultuur introduceren we hier de laag Natuur.

Structuur

De *Structuur* organiseert de gewenste cultuur door middel van regels, procedures en afspraken. Ook door procesbeschrijvingen en heel praktische zaken als kantoorinrichting en huisvesting.

Cultuur

De *Cultuur* is datgene wat we in een organisatie kunnen zien ofwel cognitief kunnen waarnemen, zoals kennis, houding, gedrag en vaardigheden.

Natuur

De *Natuur* stuurt de Cultuur aan en bestaat uit alle (meestal) niet bekende en onbewuste drijfveren van mensen die voornamelijk zijn ontstaan in onze jeugd.

Komt het vreemd over dat we teruggaan naar onze jeugd om te begrijpen waarom mensen in organisaties zich gedragen zoals ze zich gedragen? Herkent u "de directeur die zijn stem verheft om zijn autoriteit kracht bij te zetten"? Is dat wezenlijk anders dan de vader die de grip op zijn gezin probeert te behouden?

HBM gelooft in mensen die **naar zichzelf durven kijken**, niet in mensen die zich afsluiten

Wat kan Human Being Management voor u betekenen?

Een organisatie waar medewerkers hun werkelijke talent kunnen laten zien. Waar beslisruimte daadwerkelijk wordt vergroot en waar de organisatie verantwoordelijkheid vanuit vertrouwen kan delegeren.

U kunt HBM toepassen bij iedereen en in alle organisaties. Het gaat u en uw organisatie meer slagkracht geven, omdat het de aangeleerde belemmeringen en het latente talent van de medewerkers zichtbaar maakt. Dit is een schat aan stuurinformatie voor uw organisatie. Daardoor kan de medewerker zich werkelijk gaan ontwikkelen en daarmee groeien naar de rol van intern ondernemer.

Natuurlijk, u voert ontwikkelgesprekken met medewerkers en die gesprekken worden vastgelegd in persoonlijke ontwikkelplannen. Maar wat vragen we de medewerkers nu werkelijk te ontwikkelen? Zou het zo kunnen zijn dat u uw medewerkers dingen vraagt die niet van nature bij hem of haar horen, omdat u niet weet dat dit bij hem of haar aangepast gedrag is, waardoor u zijn werkelijke talenten dus over het hoofd ziet?

HBM en verandering

Het is niet eenvoudig om uw medewerkers echt te kunnen zien. Dit komt omdat medewerkers geneigd zijn zich met hun aangepaste, lees: aangeleerde, kwaliteiten te profileren en vaak zelf niet goed weten wat hun werkelijk potentieel is. U probeert dit te matchen met hun rol en taak binnen de organisatie, terwijl u uzelf eigenlijk ook nog niet helemaal kent. Met andere woorden: u probeert een wiskundige formule met te veel onbekende variabelen op te lossen. Nu weten we dat we dus nog niet vrij zijn in ons gedrag. We dachten vrij te kunnen beslissen en handelen maar helaas: onbewust hebben we al vastliggende besluiten en meningen die ons gedragspatroon bepalen.

Het is HBM dat ons in staat stelt de onbewuste patronen te ontdekken en zodanig bewust te maken dat hun invloed zichtbaar wordt. Dit effect kan niet voldoende gewaardeerd worden, omdat, zo is onze ervaring met HBM, de medewerker daardoor in staat is tot het:

- reflecteren op bewust en onbewust niveau.
- bewust worden van negatief remmende factoren.
- ontdekken van het eigen latent talent.
- vergroten van zijn/haar beslissruimte.
- nemen van werkelijke verantwoordelijkheid.

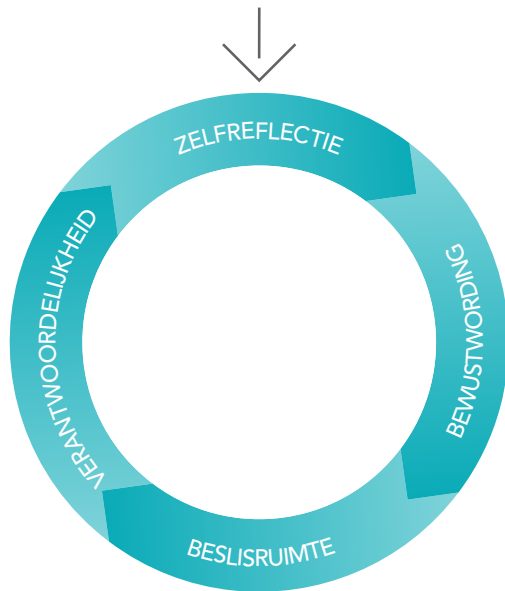
Het handzame HBM-model: Circle of Change

HBM heeft een handzaam model ontwikkeld dat overal in uw organisatie direct toepasbaar is. Wij noemen dit de Circle of Change.

De toepassing van de Circle of Change kan top-down maar ook bottom-up. Randvoorwaarde is wel dat er voldoende support is op beslissersniveau. Groei van medewerkers is gebaat bij een betrouwbare en consistente omgeving.

Opbouw van de Circle of Change

De Circle of Change is een veranderconcept dat uitgaat van de persoonlijke ontwikkeling van mensen, op bewust en onbewust niveau, gekoppeld aan de doelstellingen van de organisatie. Het is een continu proces waarin we telkens opnieuw van zelfreflectie naar bewustwording gaan en daarmee onze beslissruimte vergroten. Dit resulteert in het nemen van verantwoordelijkheid.



Waarom spreken we over verandering? Is dit model dan alleen toepasbaar bij verandertrajecten? Nee, HBM stelt dat iedereen altijd en overal verandert. Leven en werken is een doorlopend verandertraject. We hebben geen keuze. Kijk maar naar de natuur: stilstand betekent uiteindelijk altijd achteruitgang.

Circle of Change: zelfreflectie

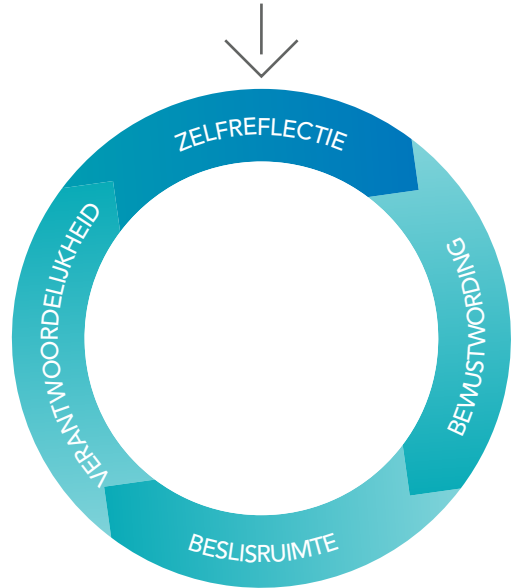
Het start bij de reflectie op jezelf. Dit is een bewuste keuze. Zonder de ambitie van zelfreflectie is er geen vervolgstap mogelijk. *Wellicht denkt u nu: "Dat doe ik al vanuit mijzelf, dat heb ik niet meer nodig". Dit is begrijpelijk, omdat de term zelfreflectie te pas en te onpas wordt gebruikt.*

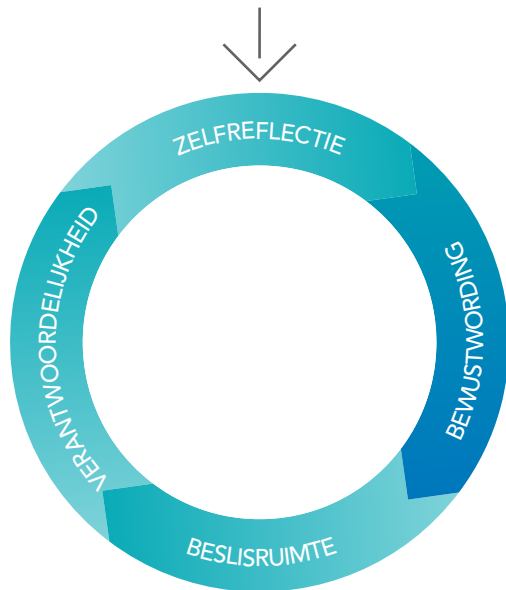
Een keer erkennen dat het niet handig was om die collega voor het hoofd te stoten of de stukken na deadline aan te leveren, is lovenswaardig, maar helaas geen zelfreflectie. Zelfreflectie is echt jezelf op onbewust niveau willen onderzoeken, hoe spannend dat ook voelt en wat de consequenties daarvan ook zijn.

► Wat kan Human Being Management voor u betekenen?

Vanuit de HBM-gedachte gaat u een laag dieper. U gaat van 2D naar 3D en dan is reflectie wezenlijk anders. Hier gaat het om reflectie op ons onbewuste handelen. Voor die reflectie is nieuwsgierigheid en moed nodig. De derde dimensie is de herkenning van datgene dat ons aanstuurt vanuit aangeleerde patronen uit het verleden. Nu gaat het niet meer om wat je van jezelf weet vanuit je herinnering of je cognitie, maar wat je niet meer weet van jezelf, maar wat wél een enorme invloed heeft op je handelen in het hier en nu. Een maximaal verschil!

Dit maakt dat HBM niet gezien kan worden vanuit de normale HRM-kaders waar we zo vertrouwd mee zijn. Het vereist een andere manier van denken en kijken, omdat we telkens de gehele mens (bewust én onbewust) beschouwen. Dan is reflectie nooit meer hetzelfde, bewustwording een bevrijdend concept en beslisruimte een nieuwe term. Deze nieuwe inzichten stellen u in staat beter (lees: objectiever)





te beslissen en geven verantwoordelijkheid een diepere en rijkere lading.

Circle of Change: bewustwording

De zelfreflectie creëert ruimte voor bewustwording. Tijdens het reflecteren op het onbewuste handelen komt er een moment dat u 'begrijpt' op welke wijze bepaalde gedragingen zijn aangeleerd en wat de oorzaak of basis daarvan is. U verkent uw onbewuste delen en herkent en erkent dat u veel nog niet 'wist'. Op dat moment spreken we van bewustwording. Bewustwording is uiterst duurzaam: een onbewust deel dat door te reflecteren op jezelf aan het bewuste deel wordt toegevoegd. Het is een deel van jezelf geworden. Het is dus duurzaam geworden. Dat is waarom HBM, eenmaal gepraktiseerd in de organisatie, blijvend is. Medewerkers die geleerd hebben te reflecteren op hun onbewuste, raken dit niet meer kwijt.

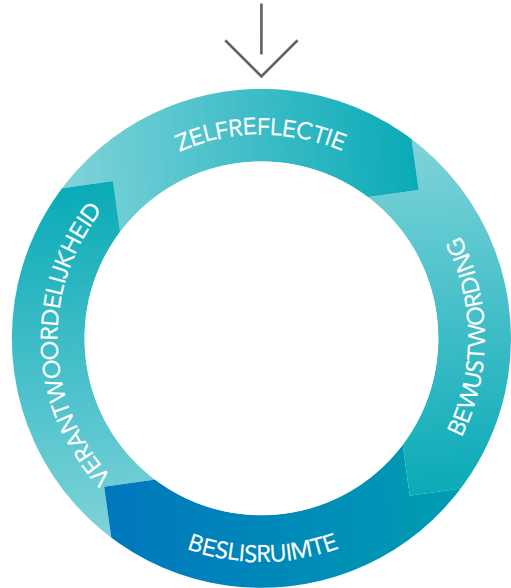
- ▶ Wat kan Human Being Management voor u betekenen?

Circle of Change: beslisruimte

Nadat we gereflecteerd hebben en meer bewustzijn hebben verkregen, vervolgen we de persoonlijke ontwikkeling door onze beslisruimte te beschouwen.

Beslisruimte is binnen HBM een belangrijk begrip. Wat betekent het concreet? Dat we meer keuzevrijheid hebben verkregen. Vóór de bewustwording kozen we op onze automatische piloot. Kozen we voor datgene dat we hebben aangeleerd. Nú kiezen we bewust. En dan bedoelen we niet de afgevlakte term 'bewust' van de bekende boterreclame.

Door de vorige twee stappen kunnen we meer bewust kijken op welke wijze we beslissingen nemen, waar dit vandaan komt en dit beoordelen. Was dat eerst zonder zicht op uzelf, na reflectie en bewustwording is dit anders geworden: u oordeelt en beslist vanuit een breder bewustzijn.



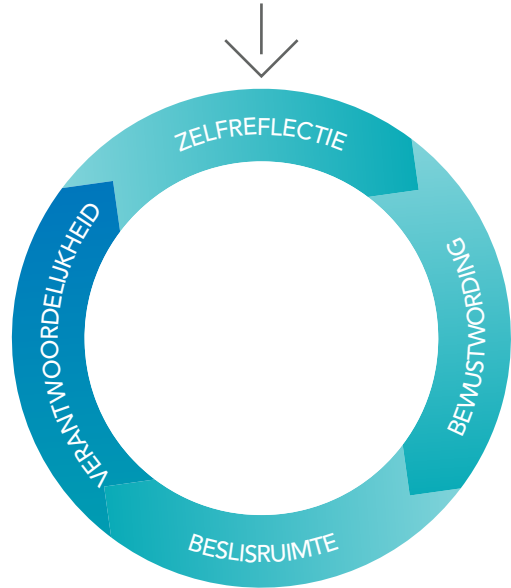
Hierbij treedt een bijzonder effect op: u leert in dit proces om bij conflicten en irritaties eerst op uzelf te reflecteren. Dit levert een belangrijke bijdrage aan het effectief en efficiënt functioneren van teams. Er zal meer harmonie zijn, niet omdat er minder problemen en tegenstellingen zijn, maar omdat deze niet meer naar buiten geprojecteerd worden. (Met andere woorden: ze worden niet bij de ander neergelegd. Door zelfreflectie raken ze hun grootste angel kwijt.) HBM zorgt dus voor meer verantwoordelijkheidsgevoel, betere samenwerking, minder conflicten en meer harmonie voor verdere optimalisatie van teams.

Jung schreef ooit dat projectie de wereld verandert in het onbekende gezicht van je zelf. Dat is een breinkraker. In alledaagse taal is projectie: datgene wat je raakt, zo snel mogelijk bij de ander neerleggen.

- ▶ Wat kan Human Being Management voor u betekenen?

Circle of Change: verantwoordelijkheid

Nu kunnen we het proces van veranderingen daadwerkelijk omzetten in gerichte actie. Ook dat is weer een bewuste keuze: van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam. Als de cirkel stopt bij het ontwikkelen van de beslisruimte, leidt dit tot bewust onbekwaam gedrag: de verantwoordelijkheid wordt niet genomen. De medewerker die het Proces van zelfreflectie doorloopt, kan uiteindelijk meer verantwoordelijkheid nemen voor zijn of haar handelen. Dit is een niet te onderschatten verandering. Want we praten hier niet, net zomin als bij de zelfreflectie, over het normaal nemen van verantwoordelijkheid. Daarin krijg je de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van een taak en binnen de gestelde grenzen wordt deze verantwoordelijkheid dan ook genomen. Dat is de bestaande HRM-praktijk.



Binnen HBM wordt de verantwoordelijkheid minder gedefinieerd binnen regels en grenzen, maar meer geleid door de keuze de eigen natuurlijke kwaliteiten te willen leveren aan de organisatie. Dat betekent een duidelijke verandering. Het management kan daardoor verantwoordelijkheden dieper in de organisatie neerleggen. Er kan nu werkelijk op output gestuurd worden en de medewerker kan aan de hand van heldere criteria zijn verantwoordelijkheid nemen en zijn of haar talent optimaal inzetten. Dat is niet meer sturen op oplossingen, maar sturen op criteria waar de oplossing aan moet voldoen, opdat de medewerker zelf bewuster met zijn of haar verantwoordelijkheden omgaat.

Verantwoordelijkheid leidt tot ondernemerschap. Als je weet wat je kwaliteiten zijn en welke mogelijkheden je hebt, maar ook beseft wat je belemmeringen zijn, dan kun je als het ware je offerte aan de organisatie schrijven. "Dit kan ik leveren, dit heb ik daarbij nodig en dat is het waard". Dat is intern ondernemerschap.

Verantwoordelijkheid die voortkomt uit zelfreflectie is
echte verantwoordelijkheid

► Wat kan Human Being Management voor u betekenen?

De Circle of Change is nu rond en kan weer opnieuw worden doorlopen, maar nu op een hoger niveau. Dit telkens doorlopen van zelfreflectie, bewustwording, beslisruimte en verantwoordelijkheid is een continu proces van verandering en verbetering. Naarmate de verantwoordelijkheid van de medewerker verder wordt ontwikkeld, kan de organisatie meer verantwoordelijkheid en bevoegdheid neerleggen bij de medewerker. De medewerker zal zich verantwoordelijk voelen voor zijn bijdrage aan het grote geheel en zich niet beperken tot de invulling van zijn afgebakende taak en rol. De organisatie krijgt daardoor meer slagkracht en evenwicht. Daarnaast zullen stressoren verminderen en daarmee zullen mentaal verzuim, ziekteverzuim en burn-out afnemen.

Het doorlopen van de Circle of Change is de eerste keer niet eenvoudig. Het is nog onwennig deze Zelfreflectie,



want de mens is gewend om naar buiten te kijken in plaats van naar binnen. Het is dit keer niet te bereiken door diep na te denken als ware het een moeilijk vraagstuk. Telkens weer mag duidelijk zijn: HBM-zelfreflectie heeft niets met intelligentie, nadenken, diep beschouwen, veel over praten etc. te maken. Het is de reflectie op je niet cognitieve deel. Daarom zul je, bij het doorlopen van de spiraal, het idee hebben dat je nauwelijks of zelfs geen resultaat behaalt, omdat je 'telkens weer met dezelfde zaken wordt geconfronteerd'. Dit is onjuist: het is weliswaar hetzelfde, maar op een meer ontwikkeld niveau!

Leiders van HBM-organisaties kunnen verantwoordelijkheden dieper in de organisatie neerleggen

HBM gelooft in mensen die zich **willen ontwikkelen**, niet in mensen die uitgeleerd zijn

HBM en de mogelijkheden van de gehele mens

Het lijkt alsof de gehele mens alles kan leren, alles kan aanpakken, alles kan doen. Maar dat zijn termen van de cognitieve mens. De hele mens kent zichzelf zodanig dat hij zijn beperkingen accepteert en zijn latente talenten ontwikkelt. Dat is nieuw en, zoals we zien, geen beperking!

We passen HBM toe omdat we geloven in de mogelijkheden van de gehele mens. Daartoe maakt HBM onderscheid in Natuurlijke kracht, Prestatiekracht, Natuurlijk Potentieel en Prestatieluwte. Dit onderscheid is uiterst vernieuwend en relevant omdat dit de unieke toegevoegde waarde van elke medewerker scherp stelt. Vernieuwend in de zin dat HRM uitgaat van het adagium dat iedereen in principe alles moet kunnen leren.

Als we maar genoeg kennis, regels en begrenzingen inzetten, past een ronde mens best in een vierkante structuur. Dat is wat bij HBM als groot afbreukrisico wordt gezien: gebieden waar je als mens in de aanpassing komt en waarmee jij jezelf kunt verzwakken in plaats van versterken. HRM ziet alleen het gedrag van de mens maar HBM ziet de gehele mens. Daarmee voorkomt HBM dat de mens zich te sterk moet aanpassen. Psychologische en lichamelijke klachten van medewerkers nemen toe als we geen rekening houden met dit belangrijke fenomeen.

De termen Natuurlijke kracht, Prestatiekracht, Natuurlijk Potentieel en Prestatieluwte worden hierna verder verklaard.

Natuurlijke kracht

Dit is het gebied waar iemand optimaal presteert. Het zijn de competenties die ontwikkeld zijn en ook van nature bij de persoon passen. Dit zijn dus werkelijke kwaliteiten. Deze geven energie en maken dat vanuit innerlijke motieven wordt gehandeld. Druk en/of stress hebben geen invloed op de kwaliteit van dit type competentie. Organisaties kunnen zich duurzaam ontwikkelen als medewerkers hun natuurlijke competenties inzetten.

Prestatiekracht

Dit is het gebied waarop iemand zich krachtig heeft ontwikkeld, maar wat niet op innerlijk niveau bij hem of haar past. Dit noemen we aangepaste competenties. Het zijn echte competenties en iemand kan er zelfs buitengewoon goed in zijn. Helaas vervormen ze als er druk ontstaat. Een voorbeeld: besluitvaardigheid is een mooie kwaliteit. Onder druk verandert deze kwaliteit echter in onbezonnenheid. De oorzaak van mentaal verzuim, ziekteverzuim en burn-out moet worden gezocht in teveel prestatiekracht.

Natuurlijk Potentieel

Dit is het gebied waar iemand zich optimaal in kan ontwikkelen, omdat de competenties van nature bij iemand passen, ook al zijn ze nog niet ontwikkeld. Dit zijn latente competenties die vaak vrij snel te ontwikkelen zijn. Het gaat hier om blijvende kwaliteiten. Het ontwikkelen ervan is dan ook een duurzame investering.

Prestatieluwte

Dit is het gebied wat beter niet ontwikkeld kan worden. Dit doorbreekt de HRM-gedachte dat 'alles ontwikkelbaar is als je maar je best doet'. Ontwikkelen kan wel, maar tot een zeker niveau en zal zowel tijdens als daarna onevenredig veel energie en dus geld kosten. Het wordt dan namelijk prestatiekracht (zie hierboven).

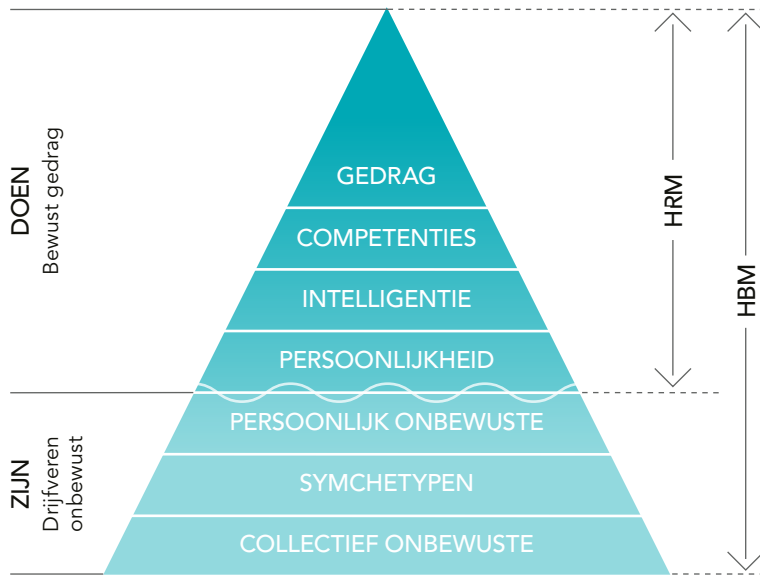
Als we dit onderscheid beschouwen zal dat vast herkenning opleveren. Mensen die opeens in een controlerende stand schieten, leiders die autoritair gedrag vertonen. Maar ook die onzichtbare collega die opeens een geniaal boek heeft geschreven, maar in werktijd niet aantoonbaar bijdraagt. Of al die vergaderingen die vastlopen, omdat iedereen blijft praten maar inhoudelijk wordt er nog maar weinig gezegd.

Een competentie is dus niet wat we altijd dachten dat het was!

HBM gelooft in mensen die
verantwoordelijkheid nemen, niet in
mensen die naar de organisatie wijzen

De HBM Organisatie

Daar zijn mensen aanwezig die hebben geleerd te reflecteren op zichzelf. Zich bewust zijn van hun aanpassing én van de aanpassing van de ander. Die verantwoordelijkheid als een diep gevoel ervaren en dat niet uit de weg gaan.



HBM en het individu

HRM gaat uit van de zichtbare persoonlijkheid (het gedrag). HBM voegt iets toe aan het individu dat nog niet eerder als realiteit werd gezien: het onbewuste deel van ieder individu. In het hiernaast gegeven diagram schetsen we de verschillen, waarna we zullen ingaan op de veranderingen die HBM in het individu teweegbrengt.

Deze piramide is een uitbreiding op de oorspronkelijke piramide van McClelland.

De oorspronkelijke piramide bevatte alleen het cognitieve, zichtbare deel van de mens. Ofwel dat deel van de mens dat door bewust gedrag uitvoering geeft aan taak en rol. Dat wordt hier aangegeven als “HRM” deel.

De laatste jaren wordt echter meer en meer duidelijk dat het individu naast een bewust deel ook een onbewust deel heeft. Dit is het gedeelte dat onder de oppervlakte van het bewustzijn ligt. Dit deel heeft een belangrijke invloed op het bewuste gedrag van het bovenste deel van de piramide.

Een persoon die vanuit de principes van HBM werkt, zal zich vanuit zichzelf richten op persoonlijke ontwikkeling door naast kennis en vaardigheden ook zijn/haar innerlijke drijfveren te beschouwen. Het woord drijfveren is een complex woord dat veel wordt gebruikt en vereist in dit kader enige uitleg.

Drijfveren zijn een onvervreemdbaar deel van ieder mens. Iedereen heeft drijfveren op basis waarvan hij of zij bepaal de taken en rollen op zich neemt en tot actie komt. Hoewel de ene mens redelijk zicht heeft op zijn of haar drijfveren, is het voor de ander lastig, zo niet onmogelijk, om deze kracht en daarmee werkelijke talenten aan te boren. Wat maakt dat de één zijn of haar drijfveer wel tot ontwikkeling brengt en de ander niet? Een belangrijk deel van de verklaring ligt in het feit dat vanuit het persoonlijk onbewuste (zie figuur op pagina 35) deze drijfveren ‘bedekt’ kunnen raken door de ervaringen en patronen vanuit het verleden.

Als je als kind niet de mogelijkheid kreeg om vanuit inspiratie tot nieuwe dingen te komen door een patroon zoals: “met tekenen kun je geen geld verdienen, doe eens iets nuttigs”, dan zal je oorspronkelijke drijfveer bedekt raken: “Kennelijk is mijn creativiteit niet relevant in de volwassen wereld”. Naarmate deze onbewuste overtuiging sterker is, zal de inspiratie om creativiteit te leveren als drijfveer, minder zichtbaar worden of zelfs verdwijnen.

Door vanuit HBM aandacht te besteden aan deze onbewuste overtuigingen kunnen we deze drijfveren wat bewuster maken, waardoor deze meer zichtbaar kunnen worden in het gedrag. HBM stimuleert het individu om tot deze bewustwording te komen door het doorlopen van de Circle of Change. Deze cirkel wordt in gang gezet door de zelfreflectie te stimuleren en door het zichtbaar maken van bepaalde aangeleerde patronen die niet van de persoon zijn, maar voortkomen uit het verleden. Dit doen we door het meten van de onbewuste aansturing en drijfveren. Binnen HBM is deze mogelijkheid speciaal ontwikkeld, in de vorm van een analytische competentiemeting, om een startmoment te geven aan de zelfreflectie en het op gang helpen van het vliegwiel in de Circle of Change. Lees daarover meer onder het hoofdstuk: Op weg naar een HBM Organisatie (pag. 52).

HBM en het team

Teams fungeren als de spiegel van een organisatie. Hier komen namelijk de gebundelde individuele kwaliteiten bijeen in de context van de organisatiedoelen. Toch komt het veel voor dat teams onevenwichtig zijn samengesteld.

Dit heeft onder meer te maken met het feit dat bij de werving en selectie van medewerkers vaak dezelfde leidinggevende betrokken is die geheel onbewust mensen aantrekt met een vergelijkbaar profiel. De kennis en vaardigheden mogen dan anders zijn, het type mens is hetzelfde.

Leidinggevendens beweren vaak dat ze in de eerste paar seconden een sollicitant al kunnen beoordelen. Deze wordt het wel of deze juist niet. Dit is een valkuil, omdat de leidinggevende direct reageert op de eerste indruk. Deze eerste indruk zegt niet zoveel over de sollicitant, maar des te meer over het onbewuste van de leidinggevende. Dit is terug te voeren op ervaringen van de leidinggevende zelf die later onbewust zijn geworden. Wanneer deze leidinggevende komt uit een gezin waar een kille controlerende sfeer heerste, waar hij of zij het positieve resultaat van zag (status, geld, aanzien), dan kan het effect zijn dat er een team ontstaat met controlerende, afstandelijke medewerkers, omdat dit in zijn of haar onbewuste een garantie is voor succes. Een sollicitant met een warme, directe uitstraling krijgt dan onbewust het predicaat "niet succesvol" mee! Dat bedoelen we dus met de inperking van de beslisruimte.

Het effect van het implementeren van de HBM-filosofie binnen teams is het meest zichtbaar in de vorm van minder conflicten, meer samenwerkingsgerichtheid, meer oog voor het resultaat en minder 'op de bal'. De leden van het team hebben simpel gezegd 'meer voor elkaar over'.

De reden is dat het individu steeds meer bewustzijn krijgt over zichzelf en daardoor meer inzicht en begrip voor de ander. Dit is duidelijk zichtbaar binnen teams die de HBM-filosofie in de praktijk brengen. Daar waar eerst de ander verantwoordelijk werd gehouden voor de eigen irritatie, boosheid en verdriet, is hij of zij nu in staat om eerst de verantwoordelijkheid bij zichzelf te leggen. Daarmee is veel ongewenst heen en weer geschuif van problemen te voorkomen.

Ook speelt nog een ander belangrijk facet bij het toepassen van HBM in teams: een onderdeel van zelfreflectie is dat de aanpassing van jezelf op de omgeving zichtbaar wordt. Deze aanpassing, die we eerder genoemd hebben onder 'aangepaste competentie' (zie pagina 32), vervormt onder druk of stress en verandert van een in basis positieve bruikbare competentie in een negatieve 'hakken in het zand' competentie. Teamleden kunnen deze verandering

De ogen zijn de spiegel van de ziel
en teams zijn de spiegel van de organisatie

waarnemen, het betreffende individuele teamlid echter veel moeilijker. Hij is onderdeel van zijn eigen onbewuste (de vis is de laatste die het water ontdekt, nietwaar?).

Als voorbeeld geven we de competentie “vasthoudend” en stellen vast dat vasthoudendheid een goede en duidelijk bruikbare competentie is. Iemand geeft niet snel op, gaat door waar anderen opgeven en heeft een duidelijk doel voor ogen.

Bij de start van de Circle of Change kan (door middel van de analytische competentiemeting) als start van de zelfreflectie deze competentie als aangepast worden gekwalificeerd. De betekenis daarvan is dat deze competentie onder druk vervormt, zodanig dat vasthoudendheid verandert in dogmatisme. Daar waar het betreffende teamlid nog steeds meent dat hij of zij vasthoudend is, ziet de rest van het team dat hij of zij dogmatisch is geworden, ofwel zó vasthoudend dat de broekspijp niet meer wordt losgelaten.

Dit leert de teamleden twee dingen: het teamlid staat onder innerlijke druk (wat deze wellicht nog niet doorheeft of zelfs ontkent) en komt daardoor in aangepast gedrag. Door deze kennis vanuit zelfreflectie is onmiddellijk de angel uit de mogelijke strijd gehaald, omdat er door dit inzicht begrip is voor de ander.

Teams die opereren vanuit HBM zijn daarom volwassen teams, omdat respect, vertrouwen en verantwoordelijkheid toenemen vanuit het eigen vermogen tot zelfreflectie.

HBM en de organisatie

Elke organisatie wil succesvol zijn. Meestal wordt succes gedefinieerd in termen van omzet en winst, het liefst meerjarig. Efficiëntie en effectiviteit vormen de basis voor succes en winst. De leiding formuleert strategische ambities geformuleerd op basis van een visie. Deze strategische ambities worden door het management vertaald naar doelen. Daarna is het een kwestie van met de beschikbare mensen de doelen realiseren. Klinkt logisch!

Dat leiders een visie moeten hebben, is evident. Dat managers doelstellingen moeten formuleren ook. Maar hoe zetten ze de medewerkers aan tot actie? Wat is de gangbare praktijk? Managers stimuleren hun medewerkers en de medewerkers zijn gekwalificeerd en leveren werk af in ruil voor een reëel salaris en af en toe iets extra's in de vorm van een incidentele beloning of een mooie cursus. En daar wringt de schoen: delegeren managers wel voldoende? Zetten managers hun medewerkers wel in hun natuurlijke kracht?

Het management (leiders en managers) moeten verantwoordelijkheden delegeren, omdat ze uiteraard niet alles zelf kunnen doen.

Delegeren klinkt eenvoudig maar is voor veel managers niet eenvoudig. Het is een delicaat evenwicht tussen loslaten en controleren.

Leidinggevend en die uit het primaire proces komen, vinden delegeren lastig. Vaak zijn ze zelf erg goed in het vakgebied van hun medewerkers. Managers die juist weinig weten van het specifiek vakgebied van hun mensen, vinden loslaten niet moeilijk, maar het controleren juist wel.

Organisaties belonen het management op het bereiken van resultaten. Managers voelen zich hierdoor geïmmiteerd aan de te behalen doelen. Als de doelen niet gehaald dreigen te worden, gaan ze of zelf leveren met alle risico's van dien of ze zoeken hun heil in extra (dure) menskracht.

Een andere veel voorkomende reactie van het management is het verhogen van de druk op medewerkers die slecht presteren, wat op de lange termijn vrijwel altijd een negatief effect heeft. Daarnaast wordt de druk op de juist goed functionerende medewerkers steeds groter, wat op de langere termijn eveneens een negatief effect heeft.

Het management wordt op haar beurt weer gestimuleerd door haar eigen leiding op dezelfde wijze als waarop zij hun medewerkers trachten "aan de gang" te houden. Begrijpelijk, maar het systeem loopt wel vast. Hoe krijgen we het systeem weer op gang?

Eenzijds door op de meest effectieve manier verantwoordelijkheden te beleggen. En dat is bij diegene die deze verantwoordelijkheid ook aan kan en dat is niet automatisch degene die daar vanuit het organisatieplaatje of organogram voor in aanmerking komt.

In het myHBMcenter boekje *Inleiding tot Leiderschap en management in HBM organisaties* wordt dit verder beschreven

Let wel: bij HBM, waar intern ondernemerschap centraal staat, vormen verantwoordelijkheden en bevoegdheden een hecht duo.

Omdat HBM gericht is op het ontwikkelen van intern ondernemerschap, nemen de mogelijkheden om verantwoordelijkheid te delegeren toe en worden de mogelijkheden voor individu, team en organisatie groter om de gewenste doelen te bereiken.

Het begrip 'loonsombenutting' krijgt door HBM betekenis

HBM gelooft in **echte mensen**, niet in perfecte mensen

HBM en haar implementatie

HBM kan op verschillende manieren binnen een organisatie worden geïntroduceerd. Zowel bottom-up als top-down. Er is altijd voldoende support op beslissersniveau nodig, omdat dit stabiliteit en veiligheid biedt en daarmee een geschikt leerklimaat genereert. Laten we eens kijken naar een bottom-up implementatie.

Bottom-Up implementatie

Hierbij wordt eenvoudigweg begonnen met een groep enthousiaste medewerkers. Bij voorkeur een team, maar één of twee individuen is ook mogelijk. Deze mensen starten met de Circle of Change. Bij de Circle of Change wordt gebruik gemaakt van een specifieke methodiek die is gebaseerd op de HBM-filosofie.

Naarmate er meer medewerkers meedoen, ontstaat er een gemeenschappelijke taal (niet zoals bij sommige methodieken waar je wordt getypeerd aan de hand van een kleur of type en waarvan je gekscherend op de werkvloer hoort: "Jij ben blauw en ik ben geel dus wij zitten op een andere lijn"). De HBM-taal ziet de gehele mens, legt de vinger op de belemmeringen en ziet het latente talent.

De methodiek heeft tot doel medewerkers te leren naar zichzelf te kijken en interesse te hebben in elkaar. Te leren welke projecties ze op elkaar hebben en het bespreekbaar maken van problemen en irritaties. Sommige teams (early adapters) zullen daarin voor gaan lopen en ervaren dat het team gegroeid is in haar samenwerking. Er ontstaat een intrinsieke behoefte om dit te delen.

Top-Down implementatie

Het directieteam gaat als eerste HBM toepassen en doorloopt daarmee het proces van bewustwording. De leden krijgen zicht op hun belemmeringen en hun latente talenten en leren daar verantwoordelijkheid voor te nemen. In relatie tot verdere implementatie in de organisatie is dit een voordeel.

De verhoudingen in hun team worden beter zichtbaar en de prestatiekracht of de prestatieluwte van de één kan worden opgevangen door de natuurlijke kracht van de ander. Dit is al een enorme stap voorwaarts. Dat je als directielid binnen je team kunt erkennen dat er competenties zijn waar jij niet goed in bent is één kant van de medaille en vaak niet de moeilijkste. De andere kant is veel moeilijker: erkennen dat een ander teamlid beter is in die competentie dan jijzelf bent!

Een directie die zich daarin verder ontwikkelt, zal steeds meer de managementlaag daaronder kunnen zien en zich inleven in de daar heersende problematiek zonder onmiddellijk klaar te willen staan met oplossingen.

Eenzijds komt dit door het besef dat verantwoordelijkheid nemen voor jezelf betekent dat je geen verantwoordelijkheden meer hoeft over te nemen (delegeren verbetert sterk!). Anderzijds, doordat binnen de HBM-filosofie gevraagd wordt om randvoorwaarden te communiceren in plaats van oplossingen.

Naarmate de directie meerdere malen de cirkel doorloopt, ontstaat er nieuw elan en wordt dit doorgegeven aan de andere managementlagen, waardoor HBM zich verder in de organisatie verspreiden kan.

Niet iedereen hoeft HBM te omarmen. Zodra er een kritische massa is, zal de rest van de organisatie ook meegaan. Waarom? De wijze waarop samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en delegeren verloopt, appelleert zodanig aan de menselijke standaard dat slechts weinigen blijven weigeren om via het proces van zelfreflectie mee te gaan in de HBM-filosofie.

De feiten

Onze ervaring is dat 60% meegaat, 30% een langere periode van weerstand vertoont en de laatste 10% niet meegaat in de HBM-filosofie. Dit heeft niet, zoals veel gedacht wordt, met leeftijd te maken, maar met het (on)vermogen tot zelfreflectie.

Helaas is onze ervaring dat directieleden soms moeite hebben met HBM: "Och, ik reflecteer genoeg, weet heel goed wie ik ben en waarom denk je dat ik zover gekomen ben?". Hier is dus reflectie vervangen door 'weten'. Dat is dus niet reflectief!

HBM gelooft in **zelfbewuste mensen** die gelukkig zijn

HBM en zelfbewust leiderschap

HBM gaat ook over leiderschap in deze tijd. Soms zal de leider een sociale focus hebben soms een visionaire en/of een strategische. Wat voor type leider het ook is, één ding hebben alle leiders gemeen: ze hebben volgers. Dat brengt verantwoordelijkheid met zich mee. Want de leider moet de organisatie, of een deel daarvan, de weg wijzen, motiveren en enthousiasmeren om die weg ook daadwerkelijk te gaan en bij het lopen op die weg de medewerkers stimuleren het allerbeste uit zichzelf te halen.

De leider heeft de taak om beslissingen te nemen. De leider denkt niet in termen van goed of fout, maar onderzoekt steeds weer wat in de gegeven situatie en onder de gegeven omstandigheden juist is. De leider heeft een voorbeeldfunctie, vandaar de voorkeur voor de top-down benadering. Een goede leider is een leider die oprecht in staat is om naar zichzelf te kijken en belemmeringen op onbewust niveau te herkennen en te erkennen. Hij of zij motiveert en stimuleert het team. De leider die volgens HBM werkt en denkt, kan zijn beslisruimte vergroten als hij of zij zich bewust wordt van innerlijke belemmeringen in de vorm van aangepast gedrag.

Mensen die macht nodig hebben en autoritair gedrag vertonen in plaats van gezag en autoriteit, zijn geen natuurlijke leiders. Zij leerden hun leiderschap aan. Ze werken niet meer vanuit hun natuurlijke kracht, maar vanuit hun prestatiekracht.

Een leider die de cirkel vele malen doorloopt, ontwikkelt zich tot een onbaatzuchtige leider die geen verantwoordelijkheden meer overneemt van het management, die uitstekend kan delegeren, die bij kritiek altijd vanuit zelfreflectie reageert en die blij is met verandering. De ervaring leert dat leiders vaak de nodige tegenslagen in hun leven, vaak zelfs in hun vroege jeugd, te verduren hebben gekregen. Juist door die tegenslagen hebben ze leren overleven. De leider heeft daardoor allerlei kwaliteiten ontwikkeld waardoor hij of zij zich uit de meest ingewikkelde situaties weet te redden. Dit is echter vaak aangepast gedrag en zoals al eerder gezegd, vervormt dit onder druk of

stress en kost erg veel energie. Leiderschap gebaseerd op HBM is cruciaal voor organisaties. Soms komen leiders in opspraak omdat ze de essentiële zelfreflectie missen om tot een waardig leider uit te groeien. Soms zijn de verleidingen van de status en het succes te groot.

Een leider die dit niet herkent en zegt: “Ik ben goed zoals ik ben, want anders was ik niet zover gekomen”, komt in een vicieuze cirkel terecht in plaats van in de Circle of Change. De zelfreflectie beperkt zich tot het bewuste deel van zijn of haar persoonlijkheid. Dat maakt de beslisruimte beperkt en daardoor kunnen er geen onbevooroordeelde keuzes worden gemaakt. Vanuit de (recente) literatuur weten we tot welke misstanden dit kan leiden.

HBM daagt iedereen en speciaal leiders, uit om de Circle of Change te doorlopen en dit te blijven doen. Dit creëert zelfbewust leiderschap en duurzame groei van de leider en zijn of haar organisatie.

Nogmaals: zelfreflectie is niet reflecteren op je bewuste gedrag! Het is niet diep nadenken over wie je bent. Het is reflecteren vanuit de HBM-gedachte op je onbewuste aansturing, omdat daar de sleutel tot bewustwording, grotere beslisruimte en verantwoordelijkheid ligt. De Circle of Change biedt de mogelijkheid om niet langer op je cognitie te reflecteren, maar op je onbewuste aansturing. Dit is een wezenlijk verschil.

Een klein maar sprekend gedicht van de Schotse psychiater R.D. Laing:

*De reikwijdte van wat we doen en denken
Wordt, door wat we niet merken,
Bepaald, beperkt.
En omdat we niet merken
Dat we dat niet merken
Kunnen we maar verrekke weinig doen
Om een verandering te bewerken
Tot we merken
Dat juist het feit dat we het niet merken
Onze daden en gedachten bewerkt*

R.D. Laing

HBM gelooft in **juiste keuzes**, niet in goede of foute keuzes

Op weg naar de HBM Organisatie

Doel van dit hoofdstuk is het geven van inzicht aan de lezer hoe en op welke manier HBM in een organisatie kan worden geïntroduceerd en geïmplementeerd. Daarna geven we een introductie van de wijze waarop de Circle of Change kan worden ingezet, welke instrumenten daarbij toepasbaar zijn en op welke wijze deze kunnen worden aangewend om het proces goed te laten verlopen.

Wat levert het op?

Zoals we aan het begin van dit boekje al stelden, is HBM een vernieuwende managementfilosofie die medewerkers stimuleert om via zelfreflectie meer geluk in werk en privé te ervaren en daarmee de organisatie succesvoller te maken.

En dit is wat het oplevert: gelukkigere medewerkers, managers en leiders en een succesvollere organisatie.

Succes in organisaties gaat daarmee hand in hand met geluk van medewerkers. De ultieme win-win situatie. Veel ingewikkelder is het niet.

HBM implementeren is eenvoudig, want:

- het kan op elk niveau in de organisatie beginnen, er zijn geen restricties.
- het vereist geen speciale kennis, ervaring en/of speciale voorbereiding.
- er zijn geen wijzigingen in de formele organisatie nodig, alle structuren, processen en regels blijven intact.
- het beïnvloedt de organisatie niet direct bij aanvang van het proces, het gaat geleidelijk en zonder abrupte overgangen.
- de early adapters kunnen eenvoudig anderen enthousiasmeren omdat ze het effect op henzelf als leidraad nemen.
- zodra de kritische massa de weerstand laat varen, kan het proces in een versnelling raken, omdat het effect zichtbaar wordt bij degenen die HBM in haar basisbeginselen (zelfreflectie en bewustwording) hebben ervaren en toegepast.

Een concreet stappenplan

De Circle of Change geeft de ontwikkeling aan van zelfreflectie naar verantwoordelijkheid. Ook heeft het de functie van een concreet stappenplan dat op individueel, team- en organisatieniveau kan worden doorlopen.

De Circle of Change wordt ondersteund met het ACT® productportfolio. ACT® is de merknaam en staat voor Analytical Competence Tool.

De start is de ACT® individuele meting. Dit kan in de loop van het proces worden uitgebreid met teammetingen en een organisatiemeting waarbij tevens groepszelfreflectie (de zogenaamde 720-graden feedbackmeting) kan plaatsvinden. Uiteindelijk kan er intern ook gekeken worden naar de match tussen rollen, functies en kwaliteiten.

De meting heeft een cognitief deel (competentieteksten) en een niet-cognitief deel (beelden) waaruit de deelnemer kiest. De reden daarvoor is dat onbewuste aanpassing niet via de cognitie kan worden aangetoond. De cognitie kan niet 'kijken' naar het onbewuste, sterker nog, de cognitie blokkeert de aansturing van het onbewuste. Beelden gaan voorbij de cognitie en geven daardoor een besef van je innerlijke mogelijkheden op onbewust niveau.

Alle testen die alléén met teksten werken, kunnen derhalve geen aanpassing constateren! Een 'normale' test meet de besluitvaardigheid als kwaliteit, terwijl de ACT®-meting wél de aanpassing kan zien en dus de onbezonnenheid van de besluitvorming ervan kan voorspellen.

HBM toepassen is dus alleen mogelijk als van elk individu bij het starten van de Circle of Change, de aanpassingen en mogelijke vervormingen zichtbaar worden gemaakt via deze speciale meting.

De meting kan via internet worden gedaan en duurt ca. 12 minuten.

Gelukkige mensen vieren hun verantwoordelijkheid

De kracht van de Circle of Change

De kern van de Circle of Change is persoonlijke verantwoordelijkheid. Het team is de spiegel van de organisatie. Als het individu verantwoordelijk is voor zijn of haar bijdrage aan de organisatie wordt dit op teamniveau zichtbaar. Daarom is het van belang dat de individuele, team- en organisatieontwikkeling synchroon lopen of tenminste op elkaar zijn afgestemd.

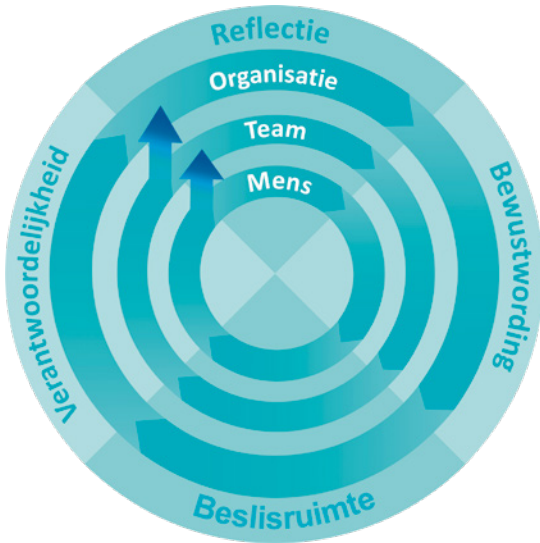
Nog concreter

HBM begint als medewerkers blijk geven van nieuwsgierigheid. Dit is de start van zelfreflectie. Het persoonlijk ACT®-rapport en het gesprek hierover, kan de bewustwording in een stroomversnelling brengen. De natuurlijke reactie op zo'n startmoment kan naast nieuwsgierigheid ook weerstand zijn. Immers, de zelfreflectie is gebaseerd op de meting van onbewuste aansturing, wat voor vrijwel iedereen een nieuwe, onbekende ervaring is. Het is ook niet prettig om vanuit de meting bijvoorbeeld te zien dat je bij communicatie vanuit prestatiekracht werkt. Dit is niet wat jij voelt, want communicatie is sterk ontwikkeld en dat kan dan toch niet aangepast zijn! In een gesprek kan dit meestal wel voelbaar gemaakt worden met de daarbij behorende acceptatie. Soms is het dieper verankerd en blijft de kandidaat bij zijn eigen gevoelswaarde dat communicatie geen aangeleerd gedrag is.

Op zo'n moment blijft de volgende stap in de cirkel (bewustwording) nog even buiten bereik en zal de zelfreflectie meer tijd nodig hebben met wellicht meer reflectie vanuit een coach of begeleider. Soms ontstaat de bewustwording wel in teamverband, omdat aangepast gedrag voor collega's eenvoudiger zichtbaar is.

Naarmate meer mensen de meting hebben gedaan, zal er een zichzelf versterkend effect optreden doordat mensen van elkaar gaan leren. Feedback wordt feedforward en het taboe wordt doorbroken.

Beelden geven toegang tot de gehele mens



Het doorlopen van de Persoonlijke Circle of Change

Reflectie

- De basisvraag is: wat is jouw bedoeling als mens?
- Wat drijft jou in je (werkzame) leven?

Bewustwording

- Wat is jouw (levens)verhaal?
- Welke kwaliteiten heb je (niet) ontwikkeld en waarom (niet)?

Beslisruimte

- Welke nieuwe persoonlijke mogelijkheden zie je?
- Welke kwaliteiten ga je meer aandacht geven?

Verantwoordelijkheid

- Hoe neem je hiervoor verantwoordelijkheid?
- Welke nieuwe keuzes maak je in je (werkzame) leven?

Het doorlopen van de Team Circle of Change

Reflectie

- De basisvraag is: wat is de bedoeling van jullie als team?
- Wat is jullie intrinsieke motivatie?

Bewustwording

- Wat is jullie historie als team?
- Welke kwaliteiten geven jullie (niet) aan het team en waarom (niet)?

Beslisruimte

- Welke nieuwe mogelijkheden zien jullie als team?
- Welke kwaliteiten gaan jullie meer aandacht geven?

Verantwoordelijkheid

- Hoe nemen jullie hiervoor verantwoordelijkheid?
- Welke concrete afspraken volgen daaruit?

Het doorlopen van de Organisatie Circle of Change

Reflectie

- De basisvraag is: wat is de bedoeling van jullie organisatie?
- Wat is het DNA van jullie organisatie?

Bewustwording

- Uit welke passie is jullie organisatie ontstaan?
- Hoe heeft de organisatie zich ontwikkeld en wat is de output?

Beslisruimte

- Welke nieuwe groeimogelijkheden zijn er?
- Is de visie/missie nog passend?

Verantwoordelijkheid

- Welk sturingsmodel (verantwoordelijkheden/bevoegdheden) kiezen jullie?
- Welke doelen kiezen jullie en welke criteria krijgen de medewerkers mee?

Misschien heeft u het altijd wel **geweten** maar nooit echt **beseft** hoeveel mogelijkheden organisaties onbenut laten

Epiloog

Lef, daar zijn we dit boekje mee begonnen. Verdwijnt het boekje in de kast onder het motto: "als ik tijd heb zal ik er nog eens naar kijken"? Of heeft u het lef het in uw (werk)tas mee te nemen en te overwegen wat het voor u en uw organisatie kan betekenen? De invoering van HBM is eenvoudig, maar tegelijkertijd brengt het binnen de organisatie een grote verandering teweeg. Door echt intern ondernemerschap te stimuleren, verandert uw organisatie fundamenteel.

Tegelijkertijd weten we dat de mens in haar geheel zien, de enige weg is om tot gezonde bedrijven en organisaties te komen. Het niet onderkennen van de belangrijkste aansturende mechanismen leidt tot ontkenning van verantwoordelijkheden, mentaal verzuim, ziekteverzuim en burn-out.

「 We weten minder dan we denken,
maar kunnen meer dan we beseffen

Wij hopen dat dit boekje u nieuwsgierig heeft gemaakt.

Succes op de weg van zelfreflectie, bewustwording, het vergroten van uw beslisruimte en het nemen van verantwoordelijkheid voor uzelf en uw organisatie.

Eduard Baas en Rudie Nijhof

Woordenlijst

Aangepast gedrag	Gedrag dat ontstaan is vanuit het verleden en waar je baat bij had zonder dat het echt bij je past.
ACT®	Analytical Compence Tool. Een nieuwe manier om competenties te meten en te kunnen verbinden met het onbewuste. Kan het aangepast gedrag zichtbaar maken.
Being	Het centrale thema van Human Being Management dat uitgaat van de gehele mens met zijn of haar onbewuste. Dit in tegenstelling tot HRM waarbij alleen zichtbaar gedrag bepalend is.
Belevingspsychologie	Ontwikkeld door ACTme vanuit de drie bepalende wetenschappers Adler, Jung en Rogers, respectievelijk machtsstreven, individuatie en mens worden.
Beslisruimte	De mogelijkheid om door bewustwording van innerlijke patronen meer objectief, dat wil zeggen, los van eigen onbewuste vooroordelen, beslissingen te nemen.
Bewustwording	Het door reflectie op jezelf, bewustzijn krijgen over je handelen en emotionele reacties.
Bottum-Up	Het vanaf de 'laagste' organisatiepositie beginnen met HBM.
Burn-Out	De algemeen gehanteerde beschrijving van personen die uitgeput geraakt zijn en daardoor niet meer in staat tot effectief handelen en werken.

CvBp	Centrum voor Belevingspsychologie te Den Haag.
Circle of Change	De vier benodigde stappen binnen HBM om werkelijke verantwoordelijkheid te leren nemen.
Criteria	Set van voorwaarden waaraan een oplossing moet voldoen.
Cultuur	Het geheel aan meetbare, trainbare, verwoord- en veranderbare menselijke prestaties, vaardigheden en kennis, zichtbaar als gedrag. Snel veranderbaar.
Drijfveer	Een onbewuste aansturing om in actie te komen tot het verwezenlijken van je ambitie.
HBM	Human Being Management. Een nieuwe filosofie, ontwikkeld om het onbewuste van de mens te betrekken bij zijn werk en leven.
HRM	Human Resource Management. Gangbare managementbenadering die de mens als hulpbron ziet en daardoor slechts een deel van de mogelijkheden van die mens gebruikt.
Individu	Een geheel mens, bewust en onbewust.
Jung, C.G.	Zwitserse Psychiater bekend om zijn werk inzake schaduw en collectief onbewuste. Grondlegger van de Analytische Psychologie (1875-1961).
Laing, R.D.	Schotse Psychiater, bekend om de beschrijving van psychotische ervaringen (1927-1989)
Latent talent	Talent dat nog niet ontdekt is, maar wel aanwezig.
McLelland, D.	Amerikaanse Psychiater, bekend om zijn behoeftetheorie. (1917-1998)

Mentaal verzuim	Fysieke aanwezigheid zonder bewustzijn op taak en rol.
Natuur	De onderliggende invloed op ons gedrag met eigen onbewuste dynamiek en uitingsvorm. Duurzaam veranderbaar.
Natuurlijke Kracht	De term die ACT® geeft aan een competentie vanuit een gemeten voorkeur. Het is een echte, onvervormbare kwaliteit
Natuurlijk Potentieel	De term die ACT® geeft aan een competentie die nog niet wordt geleefd en geleverd, maar die wel bij een gemeten voorkeurbeeld hoort.
Onbewust	Datgene dat niet boven de bewustzijnsdrempel komt en niet door diep nadenken en/of hoge intelligentie kan worden opgeroepen.
Onbewuste aansturing	Set van ervaringen die er voor zorgen dat het uiterlijk gedrag zodanig wordt aangepast dat de ervaringen intact blijven.
Outputmanagement	Managementbenadering waarin rolduidelijkheid tussen leiders, managers en medewerkers wordt bepleit.
Persoonlijke ontwikkeling	Een ontwikkeling die elementen van het onbewuste toevoegt aan het bewuste, waardoor het geheel aan bewustzijn toeneemt.
Prestatiekracht	De term die ACT® geeft aan een competentie vanuit een gemeten afkeur. Het is een echte, sterke kwaliteit die echter onder druk kan vervormen tot de negatieve variant van die kwaliteit.

Prestatieluwte Stressoren	De competentie die niet wordt geleefd en geleverd, maar ook niet ontwikkeld hoeft te worden. Set van externe factoren die door het individu als onwelkom en energiekostend worden ervaren.
Structuur/Cultuur/Natuur	De drie lagen in een organisatie. Het geheel aan regels, gedrag en onbewuste aansturing, ook wel verticale transparantie genoemd.
Symchetype	De samenvoeging van de begrippen archetype en symbool. Beelden die iets zeggen over de persoon die het beeld kiest op onbewust niveau.
Talent	Een onbewuste aansturing die vorm geeft aan je uiterlijke mogelijkheden, zodanig dat er een unieke combinatie ontstaat van kwaliteiten die we 'gave' noemen.
Top-Down	Het vanaf de 'hoogste' organisatiepositie beginnen met HBM.
Verandertraject	Set van voorwaarden waarlangs veranderingen binnen een organisatie kunnen plaatsvinden.
Verantwoordelijkheid	Het volledig bewust zijn van taak en rol en daar met toewijding en plichtsgevoel aan werken.
Weerstand	De uiterlijke reactie op een onbewuste ervaring die vermeden moet worden.
Zelfreflectie	De eigenschap jezelf ter discussie te stellen op een bewust en onbewust niveau.
Zelfbewust leiderschap	Boek over het vergroten van je beslisruimte. Auteur Ed J. Baas.

HBM-**implementatie** en mogelijkheden om de Circle of Change optimaal te doorlopen

HBM-**implementatie**

De Circle of Change wordt ondersteund door de Analytical Competence Tool, afgekort ACT®. Dit instrument ondersteunt de implementatie van HBM binnen de organisatie, omdat dit het enige instrument is dat het onbewuste, de aanpassing en de natuurlijke kracht, direct zichtbaar maakt. De resultaten vanuit dit instrument geven de mogelijkheid om individu, team en organisatie naar meer bewustzijn en dus verantwoordelijkheid te ontwikkelen.

De ACT® productlijn en de Circle of Change

ACT® basisproducten

De basis van de productlijn bestaat uit;

- ACT® Individueel,
- ACT® Team,
- ACT® Organisation en
- ACT® Young.

Deze instrumenten zijn speciaal bedoeld om de bewustwording op individueel, team- en organisatieniveau te bevorderen.

ACT® aanvullende producten

Speciaal voor de HRM'ers (toekomstige HBM'ers) en organisaties zijn er de volgende aanvullende ACT®producten met als doel het in-, door- en uitstroomproces in de organisatie te ondersteunen;

- ACT® Pre-Match,
- ACT® Selection,
- ACT® Match,
- ACT® 720° Feedback en
- ACT® Burn-out.

ACT® basisproducten

ACT® Individueel

Deze meting heeft als resultaat een persoonlijk profiel in de vorm van een rapportage. De deelnemer kan dit profiel bespreken met een geaccrediteerde ACT® coach, die de deelnemer inzicht kan geven in zijn of haar groeipotentieel en belemmeringen om deze kwaliteiten ook daadwerkelijk te ontwikkelen. Doel van deze meting is persoonlijke bewustwording.

ACT® Team

Deze meting heeft als resultaat een teamprofiel gebaseerd op de individuele profielen in de vorm van een teamrapport. Het team kan dit profiel bespreken met een geaccrediteerde ACT® teamcoach die de teamleden inzicht geeft in de kansen en mogelijkheden van het team en die helpt om de obstakels uit de weg te ruimen. Doel van deze meting is bewustwording op teamniveau.

ACT® Organisation

Deze meting heeft als resultaat een organisatierapport met alle HB analytics (voormalig HR analytics) van de organisatie.

Zoals:

- wat voor type mensen werken er?
- is deze organisatie in staat om op output te sturen?
- wordt de loonsom van de organisatie benut?
- wat is de meest succesvolle wijze van aansturen van medewerkers?

Het management kan dit profiel bespreken met een geaccrediteerde ACT® organisatiecoach die inzicht kan geven hoe de slagkracht van de organisatie te vergroten. Doel van deze meting is bewustwording op organisatieniveau.

ACT® Young

Deze meting is een analyse die jongeren tussen 16 jaar en 23 jaar helpt inzicht te krijgen in zichzelf op bewust én onbewust niveau. De ACT® Young accreditatie is bedoeld voor iedereen die interesse heeft in deze specifieke doelgroep.

ACT® aanvullende producten

ACT® Pre-Match

ACT® Pre-Match maakt in zeer kort tijdsbestek van een longlist een shortlist. En dat terwijl u een database aanlegt van kandidaten voor de toekomst.

ACT® Selection en ACT® Match

ACT® Match is een maatwerk selectietool. Door het vergelijken van een door de organisatie gemaakt competentieprofiel (met gewogen competenties) met het profiel van de kandidaat, ontstaat een gedetailleerd beeld van de geschiktheid van de kandidaat voor de functie nu of op lange(re) termijn. De organisatie kan ook kiezen voor ACT® Selection op basis van een enkelvoudig competentieprofiel (zonder gewogen competenties).

ACT® 720° Feedback

ACT® 720° Feedback is de objectieve opvolger van 360° feedback. De 720° feedback filtert zowel de positieve als de negatieve projecties van de feedbackgever en ontvanger uit. Het resultaat is dat de feedbackontvanger zichzelf meer herkent en de feedbackgever zich meer erkend voelt.

ACT® Burn-out

Deze rapportage geeft op basis van het individuele profiel een kans op burn-out aan. Vanuit een wetenschappelijk onderzoek naar de relatie tussen burn-out en de resultaten van de ACT-meting kunnen we een gevalideerde berekening uitvoeren van de kans op burn-out. Tevens wordt aangegeven welke interventies nodig zijn om deze kans te verkleinen. Daarnaast wordt het type bepaald waardoor preventie en behandeling meer gericht kunnen plaatsvinden.

HBM ondersteuning



ACT® is in oorsprong ontwikkeld door ACTme (2011-2016), dat in 2017 is opgegaan in myHBMcenter. Vanuit de passie om samen met bedrijven van Human Resource Management naar Human Being Management te gaan, zijn wij ons gaan toeleggen op het accrediteren van professionals in HBM en ACT®. Inmiddels hebben we samen met vernieuwende ondernemers en leiders het HBM-centrum opgericht: myHBMcenter. Met ruim 300 actieve HBM-professionals werken we aan de ontwikkeling van individuen, teams en organisaties.

Gelukkige mensen in succesvolle organisaties

Wil je meer lezen over HBM, bestel dan het volledige HBM-boek *Human Being Management – De vernieuwende managementfilosofie* in onze online boekenwinkel op www.myhbmcenter.com

Op de website www.myhbmcenter.com vind je ook alle productinformatie en accreditaties.

Deze uitgave is mogelijk gemaakt door myHBMcenter onder auspiciën van het Centrum voor Belevingspsychologie (CvBp).

“We leggen niet te véél last op de mens,
maar we leggen het op een te klein deel van de mens”.

Met deze uitspraak betogen de auteurs dat organisaties succesvoller zullen zijn als de mens niet alleen op zijn gedrag wordt aangesproken, maar ook op zijn onbewuste aansturing.

De auteurs bepleiten een nieuwe organisatie filosofie: van Human Resource Management (HRM) naar Human Being Management (HBM).

