



Iedere organisatie heeft een mensbeeld

Vrijwel iedere organisatie heeft een visie op kwaliteit, samenwerking, leiderschap of dienstverlening. Er worden strategieën ontwikkeld, kernwaarden geformuleerd en ambitieuze doelen vastgesteld. Veel minder vaak wordt de vraag gesteld welk mensbeeld onder al die keuzes schuilgaat. Toch bepaalt juist dat mensbeeld hoe wij naar elkaar kijken, hoe wij leidinggeven en hoe wij samenwerken.

Dat mensbeeld hoeft niet expliciet te zijn. Het is zichtbaar in de dagelijkse praktijk. In de manier waarop besluiten worden genomen, waarop leiding wordt gegeven, waarop mensen worden beoordeeld en waarop wordt omgegaan met fouten, verantwoordelijkheid en ontwikkeling. Iedere organisatie laat daarmee zien hoe zij, bewust of onbewust, de mens ziet.

Wanneer mensen vooral worden gezien als productiemiddel, verschuift de aandacht gemakkelijk naar controle, efficiëntie en meetbare resultaten. Wanneer de mens vooral wordt benaderd als uitvoerder van taken, ligt de nadruk al snel op procedures, regels en prestaties. Dat kan veel opleveren. Organisaties hebben immers structuur nodig, afspraken en duidelijkheid. Maar wanneer dit het enige perspectief wordt, bestaat het risico dat de mens langzaam uit beeld verdwijnt.

Voor mij begint een organisatie niet bij een organogram, een strategie of een beleidsplan. Zij begint bij mensen. Niet omdat organisaties er zijn om mensen gelukkig te maken, maar omdat iedere organisatie uiteindelijk volledig afhankelijk is van de mensen die er werken. Mensen voelen, denken, leren, maken fouten, ontwikkelen zich, werken samen, raken gemotiveerd of juist ontmoedigd. Al die menselijke processen zijn niet los te zien van de kwaliteit van de organisatie.

Dat vraagt een ander vertrekpunt. Niet de vraag hoe wij meer uit mensen kunnen halen, maar hoe wij omstandigheden kunnen creëren waarin mensen tot hun recht komen. Dat is geen zachte benadering van organiseren. Integendeel. Organisaties die begrijpen wat mensen nodig hebben om verantwoordelijkheid te nemen, zich te ontwikkelen en samen te werken, leggen juist een stevig fundament onder duurzame prestaties. Niemand wint het namelijk van de biologie.

De manier waarop wij naar mensen kijken, bepaalt uiteindelijk ook de manier waarop wij leidinggeven. Wie mensen vooral ziet als uitvoerders, zal vooral sturen, controleren en corrigeren. Wie mensen ziet als verantwoordelijke, voelende en zich ontwikkelende personen, zal eerder investeren in vertrouwen, ontwikkeling en verbinding. Niet omdat regels dan overbodig worden, maar omdat regels alleen nooit het beste uit mensen naar boven halen.

Hetzelfde geldt voor samenwerking. Teams functioneren niet alleen doordat mensen deskundig zijn, maar ook doordat zij zich voldoende veilig voelen om vragen te stellen, fouten toe te geven, elkaar aan te spreken en samen verantwoordelijkheid te dragen. Dat vraagt meer dan een goede vergaderstructuur. Het vraagt een cultuur waarin mensen zichzelf kunnen zijn zonder de verbinding met anderen te verliezen.

In de afgelopen artikelen hebben we beschreven wat mensen helpt om zich te ontwikkelen: voelen, basiszekerheid, geraakt kunnen worden, presentie, veerkracht en het vermogen om werkelijk contact te maken. Dat zijn geen onderwerpen die alleen thuishoren in de behandelkamer. Zij vormen ook de menselijke voorwaarden waaronder organisaties gezond kunnen functioneren. Iedere organisatie die duurzame prestaties nastreeft, krijgt vroeg of laat met die werkelijkheid te maken.

Voor mij begint duurzame organisatieontwikkeling daarom niet met een nieuw model, maar met een eenvoudige vraag:

Welk mensbeeld ligt onder de manier waarop wij vandaag met elkaar samenwerken?

Het antwoord op die vraag bepaalt uiteindelijk veel meer dan wij vaak beseffen. Want zoals ieder mens handelt vanuit een bepaald beeld van zichzelf, zo handelt iedere organisatie vanuit een bepaald beeld van de mens.

Roel Klaassen, Juli 2026