



Dr. Maurice de Valk is arts specialist voor arbeid en gezondheid, universitair docent (UMCU en RSM | Erasmus Universiteit) en sedert 1995 directeur van Adviesgroep Intermedic in Den Haag. Hij schreef vele wetenschappelijke artikelen en is (co-)auteur van De Zin van Zijn, Zelfmanagement voor de Ziel, De Ziel van Werk en Zijn Boek. Hierin worden de principes van spiritueel leiderschap en persoonlijk leiderschap met elkaar verbonden en vanuit de diverse levenshoudingen uitgelegd. Hij is sedert 1995 voorzitter van het IFOH (Inspirational Forum for Organisational Health). In 2010 promoveerde Maurice de Valk aan de Erasmus Universiteit Rotterdam bij prof. Teun Hardjono en prof. Paul de Blot SJ op een metastudie naar de Kwaliteit van de Balans in Leven en Werk en de betekenis van waarden voor het WelZijns-management.

KWALITEIT EN 'HUMAN BEING MANAGEMENT'

Kwaliteit en 'Human being management'

Kwaliteitkansamengevat worden als 'zeggen wat je doet en vervolgens doen wat je zegt'. Waarden zijn hierin bepalend. Deze waarden dienen expliciet te worden gemaakt binnen de organisatie. In mijn proefschrift beschrijf ik het Perikles leiderschapsprogramma bij Philips dat 2,5 jaar duurde, waar dit uitgebreid aan de orde kwam. Het was de basis van een succesvolle organisatie die moeiteloos door de crisis kwam. Alle deelnemers schreven een persoonlijk statuut en er werd ook een groepstatuut (leaderships-statement) geformuleerd.

Deze waarden bepalen de mate van betrokkenheid van de medewerkers en daarmee ook de zingeving binnen de organisatie. Jarenlang werd dit niet als belangrijk beschouwd en keek men uitsluitend naar mensen als *resources*, *human doings* en waren cijfers over omzet, output, verzuim en verloop leading. De Tayloriaanse Human Doing benadering, waarbij modellen en procesdenken ruim een eeuw centraal stonden. Managers waren de uitvoerders van dit top-down inmiddels sleets systeem. En alles wat met menselijke waarden te maken had werd uitbesteed aan HR-afdelingen en arbodiensten.

In de jaren 90 van de vorige eeuw begint een kentering zichtbaar te worden als er voorzichtig vragen over zingeving, corporate social responsibility, sustainability en waarom een organisatie succesvol is als deze juist niet hiërarchisch georganiseerd is. Eckart Wintzen is een van de eerste entrepreneurs die heilig in het cellenmodel van een bedrijf gelooft. Laat een cel groeien tot 50 mensen en deel de cel dan. Laat je niet verleiden tot organisatie-modellen en 'afdelingen' die nauwelijks meer van elkaar weten wat ze doen, wie ze zijn en wat de

'zin' van hun bestaan is. Als Stephen Covey begin jaren 90 met zijn 'leiderschapstheorie' de weg vrij maakt voor personal leadership, komt er een revolutie op gang die bij Google en Apple tot megasuccessen leidt. Terwijl de IBM's, GM's, Shell's en Philipsen worstelen met een gebrek aan groei en vraaguitval, terwijl werkstress en burn-out rakethoogten bereiken. Juist de bedrijven die alles heel formeel houden, vanuit processen en structuur opereren, krijgen het in de afgelopen decennia erg moeilijk. Binnen deze bedrijven wordt nauwelijks de waarom vraag gesteld en zijn spreadsheets heilig. Ook is er weinig vertrouwen in de leiders. Bedrijven die kwaliteitssystemen gebruiken om er maar van af te zijn en verder niet meer hoeven te investeren in vernieuwing, groeien niet.

Opvallend is dat in de BRIC landen en vooral China het kwaliteitsdenken niet van de grond komt. "Wu Wei", zegt een Chinees, "je moet geen moeite in moeite stoppen dan krijg je nog meer moeite". De Chinezen zijn het meest pragmatische volk ter wereld en de energie waarmee gewerkt wordt, is onnavolgbaar. Ze zullen nergens aan beginnen als er geen praktische noodzaak voor is, wellicht heeft daarom kwaliteitsdenken nooit voet aan de grond gekregen, evenmin als een arbowetgeving of MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen). China ondertekende het Kyoto-verdrag niet met als reden dat hun standaarden voor milieumaatregelen excellent zijn. Afgelopen twee weken bezocht ik een aantal Chinese miljoensteden (Beijing, Xi-an, Guilin en Guangzhou) en ik ben niet zo overtuigd van deze Chinese argumentatie, de zon liet zich nauwelijks zien door de smog die over deze steden hing. Feit is nu wel dat de wereldeconomie hoofdzakelijk op deze Chinese boomende economie draait die verstoken is van ISO en HKZ, EFQM, OHSAS, etc. Hoe kan dat? Zelf zoek ik de verklaring in werkkethos en discipline. Discipline is er in overmaat, dat heeft Mao Ze Tung met zijn Rode Boekje er wel ingehamerd. Eigenlijk in de kern is dit een waardendocument met heldere leefregels. Een *human being* benadering van de samenleving en zonder kadaverdiscipline van een bureaucratisch communistisch systeem zo gek nog niet. In Japan, het land van de rijzende zon, slaat het kwaliteitsdenken wel aan maar dat is vooral te danken aan Toyota en Sony waar het 'Kaizen' principe geldt. Continu verbeteren is de basis van de Demingcirkel. Overigens is in Japan het aantal zelfmoorden en burn-outs het hoogste van heel Azië. In China zijn daar geen getallen over bekend. Een groep hoogleraren uit Osaka die mij dit jaar bezocht, vroeg zich af waarom de burn-outcijfers in hun land zo hoog zijn. Ze kennen geen bedrijfsgezondheidszorg en ik kon hen uitleggen dat 'kinderen doen wat je doet en niet wat je zegt'. Dat was een eye-opener. Diep buigend verlieten ze mijn werkkamer. Maar waar gaat het bij kwaliteit basaal om? Om de klant! De klant bepaalt immers of de aanbieder zich aan de afspraken houdt. De kwaliteit van de organisatie is bepalend voor de kwaliteit van de geleverde diensten naar de cliënten toe. Binnen een organisatie waarin Aandacht voor de individuele mens, Betrokkenheid bij de mogelijke problemen in de werk- en privésfeer en Communicatie hier over (het zgn. ABC-principe) het centrum van alle werkprocessen vormt, zal een optimaal werkklimaat ontstaan en werkgebonden stress tot een aanvaardbaar niveau worden teruggebracht. Een zogenaamde *human being management*-benadering zou de volgende elementen moeten bevatten:

1. Een platte organisatie;
2. Engaged leaders die vertrouwen geven;
3. Empowered employees;
4. Hot Spot Teams (“energetische hoogwaardige teams”, aldus Linda Gratton, verbonden aan de London School for Economics);
5. Accountability op alle niveau’s voor de resultaten;
6. Goede communicatie en heldere werkafspraken;
7. Focus op de klant met aandacht voor gastvrijheid;
8. Goede producten (“we don’t ship rubbish”, aldus Steve Jobs).

De kwaliteit van de organisatie komt voornamelijk tot stand door de organisatievorm (op micro- en mesoniveau geborgd) in de factor ‘mens’ en door de manier waarop het management daadwerkelijk slaagt het ‘ABC-principe’ in de praktijk te brengen. Een platte organisatievorm en open communicatie blijken van belang bij het voorkomen van werkgebonden stress. Zo is gebleken dat een ziekteverzuimbeleid gericht op wantrouwen (dus niet de ‘C’ van ‘Communicatie’ maar van ‘Controle’) door bijvoorbeeld controle op de eerste dag van ziekte te verrichten vanuit de arbodienst, niet bijdraagt aan structurele verzuimvermindering noch aan een grotere binding van het individu met het werk. Een leidinggevende die daarentegen vanuit menselijke belangstelling en oprecht medeleven direct contact met de zieke neemt na diens ziekmelding, zal ervaren dat de medewerker sneller en gemotiveerder terugkomt dan wanneer deze actie bij de arbodienst gedelegeerd wordt. Een korte verwelkoming terug op de afdeling na een ziekteperiode en het geven van informatie over wat er gaande is geweest op een afdeling tijdens de ziekteperiode van de medewerker blijkt ook direct gunstig door te werken op het ziekteverzuim. *Management by Heart* en niet *by Head* ...

Toepassingen van bovenstaande principes in bredere bedrijfsvoering vinden we in Scandinavische landen. Een goed voorbeeld is dat van het bedrijf HÅG in Noorwegen. Dit bedrijf produceert kantoormeubelen met als credo: ‘We want to make the world a better place to sit in ...’. Een bedrijf met een uitgesproken laag verzuim, laag verloop en hoge arbeidsproductiviteit. Het voert te ver om alle aspecten van dit bedrijfsbeleid in deze bijdrage uitgebreid te bespreken. De succesformule kan als volgt worden samengevat: er te allen tijde voor elkaar zijn, gestructureerde intervisie en coaching voor alle medewerkers van hoog naar laag in de organisatie.

Intervisiegroepen en gestructureerde coaching zijn essentieel voor een effectief human being management-beleid. Ze bieden niet alleen een emotionele uitlaatklep waardoor men ontspant en kan reflecteren op het eigen functioneren, de loopbaan en de organisatie. Ze dragen vooral bij aan het creëren van een ‘vriendschapszone’ binnen de organisatie waar ruimte is voor vertrouwen, veiligheid, kunnen zeggen wat je denkt en zijn wie je bent. Voor alle duidelijkheid: mankementen in de organisatie en of het management kunnen niet gecompenseerd worden met intervisie. Intervisiegroepen stellen mensen desalniettemin in staat elkaar anders te benaderen dan op de geijkte ‘collegiale’ wijze van dag tot dag. Een human being management-benadering versterkt human resource management.

Healthy Organisations are more successful was het thema van een IFOH (www.ifoh.nl) conferentie in 1998 die ik samen met Anton Philips organiseerde in Den Haag. Het ging bij deze internationale bijeenkomst van experts op het gebied van organisational health over de kwaliteit van de arbeidsrelatie en duurzaamheid. De mens centraal in de organisatie om succesvol te zijn lijkt een open deur. Een gratuite statement.

In veel bedrijven en organisaties is dat niet het geval en is human resource management ontwikkeld als antwoord op de behoefte aan kwaliteit van het personele bestand. Het gaat hierbij om zaken als competentie management, bewust loopbaanbeleid, daarop afgestemde scholing en stressmanagement. Dit lijkt een toe te juichen ontwikkeling. Naar mijn bescheiden mening is een noodzakelijke voorwaarde voor succes echter dat de mens ook werkelijk centraal komt te staan en dat invoering niet blijft steken bij een betere ‘instrumentatie’. Een human being management-benadering focust op gezondheid in loopbaan, respectvolle benadering van mensen in bedrijven en de gezonde organisatie. In die zin kan een human being management-benadering versterkend en aanvullend werken. Bovendien sluit een human being management-benadering beter aan bij de basisprincipes van de bedrijfsgezondheidszorg als bevordering van gezondheid op de werkplek (primaire en secundaire preventie) en daarmee het terugdringen van arbeidsverzuim en arbeidsgebonden risico’s. Met deze benadering krijgt de bedrijfsarts (mijn professie), als arts voor arbeid en gezondheid en adviseur voor organisational health, een context waarbinnen zijn natuurlijke rol beter tot zijn recht kan komen. Een en ander leidend tot een proactievare arbodienstverlening. Ziekteverzuim wordt beter beheersbaar en de instroom in de WIA kan worden beperkt.

Steve Jobs beschrijft in zijn *commencement notes* op Stanford in 2007 het succes van Apple. Zijn belangrijkste advies: “You have to love what you do. If you haven’t found it yet, keep looking, don’t settle, stay hungry, stay foolish”. Werk met zingeving en compassie vanuit het Zijn, dan is het Doen prachtig. Zoals een oud Chinees gezegde: “een reis begint met een stap” en zoals mijn zoon van 16 jaar opmerkte: “het is altijd vandaag”. Vandaag is het begin van de toekomst. Niet de tijd is belangrijk, maar u zelf bent belangrijk. Niet ‘de kwaliteit’ is belangrijk, maar de mens die respectvol en toegewijd met zijn of haar levensopdracht omgaat, kan de mooiste dingen maken en de beste zorg leveren en inspirerend onderwijs geven.

Tot slot om tot echte kwaliteit te komen, zouden drie vragen (van prof. Paul de Blot SJ) elke dag opnieuw gesteld moeten worden:

Wat heb ik vandaag geleerd?

Wat ga ik er morgen mee doen?

Waar kan ik dankbaar voor zijn?