

DE MENSELIJKE FACTOR

De roep om een maatschappij met een menselijk gezicht wordt steeds luider. En ik stel me voor dat ik in dit korte tijdsbestek iets schilder van de laatste ontwikkelingen die ik zelf meemaak op dit terrein, vervolgens kijk naar de winst die hier kan liggen voor het bedrijfsleven, en tenslotte een aantal weerstanden benoem.

Ontwikkelingen

De tendens om ethiek, normen en waarden, eenvoudiger gezegd 'de manier waarop we met elkaar omgaan' weer nadrukkelijk aan de orde te stellen, ontwikkelt zich snel. Een aantal voorbeelden:

1. In 1994 schreef J.B.Quinn in zijn boek *Intelligente ondernemingen. Hoewel de meeste strategische analyses zich voornamelijk op meetbare economische factoren richten, heeft ons onderzoek aangetoond, dat het management van waarden en attitudes ... een van de vruchtbaarste, goedkoopste en effectiefste taken was die managers op zich konden nemen. Als managers het personeel op alle niveaus zinvolle bedrijfswaarden inprenten, werd het moreel tastbaar beter, verbeterde het niveau van dienstverlening, namen creativiteit en productiviteit toe, werden tijdshorizonnen langer, werd delegeren op grote schaal mogelijk, namen de persoonlijke conflicten in aantal af en daalden de kosten van de controlesystemen drastisch, waardoor de winst over het geheel genomen sterk toenam.* In 1997 gebruikt H. van Diest in zijn boek *Zinnig Ondernemen* dergelijke uitspraken om een manier van ondernemen te propageren die het technische denken overstijgt. Uit datzelfde jaar dateert het boek van John P. Kotter *Leiderschap bij verandering*, en dat is geloof ik inmiddels een bestseller aan het worden.
2. In 1999 lanceerde ik met een collega het boek *De terugkeer van de mens, uit de ban van het cartesische denken*. Vooraanstaande mensen uit allerlei vakgebieden geven daarin aan hoe zij lijden aan de vertechnering van hun vak en de verdwijning van het menselijk gezicht. Psychologie die verwordt tot psychotechniek, kwaliteit die verward wordt met kwantiteit of daaraan wordt gelijkgesteld, intelligentietests die ten onrechte de indruk geven dat daarmee iets over de waarde van een mens wordt gezegd, het zweren bij wetenschappelijk onderzoek hoewel dat maar een klein deel van onze werkelijkheid bestrijkt, enz. Tegelijk geven deze klokkenluiders aan hoe nieuwe wegen bewandeld zouden kunnen worden. Het boek is aanleiding geworden tot de vorming van een Stichting die de dialoog, het open gesprek gaat stimuleren tussen alle grote denktradities en levensbeschouwingen in de wereld op weg naar een maatschappij met een menselijk gezicht. In het bestuur zitten we daarom bijeen met mensen uit allerlei economische, filosofische en religieuze tradities. Hoe groot het belang hiervan wordt geacht ook voor politiek en bedrijfsleven, mag blijken uit het feit dat in de Raad van Advies o.a. zitten de voorzitter van de SER, de hoge commissaris van de vluchtelingen van de VN, de voorzitter van Unilever, de voorzitter van het CNV.
3. Nog maar een jaar geleden kon een directeur op mijn activiteiten reageren met: denk maar niet dat directies een externe coach zullen inhuren om hen te helpen bij een bedrijfsvoering met een menselijker gezicht. Het aantrekken van een externe coach zullen zij in de ogen van hun collega's

zien als een brevet van onvermogen; je moet je bedrijf kunnen leiden op eigen kracht. Maar inmiddels worden steeds meer topmanagers alleen maar aangesteld op *voorwaarde* dat ze zich laten coachen. Menig groot bedrijf richt zich ook op wat genoemd wordt *maatschappelijk ondernemen*; een bedrijf dat ook iets bijdraagt aan het menselijk gezicht van de samenleving waarin zij haar brood verdient.

4. Laatste willekeurige voorbeelden van deze tendens tot meer aandacht voor menselijke betrokkenheid: Mijn krant van gisteren en zaterdag. Zaterdag een politiek manifest van een aantal wethouders, getiteld *Een nieuwe lente*, dat zich keert tegen wat zij noemen *economisering, stop-watchzorg, scholen die moeten produceren etc.*. Zij bepleiten meer maatschappelijke verantwoordelijkheid, onderlinge betrokkenheid, respect. CDA en Groen Links lijken dit manifest over te willen nemen. Mijn krant van gisteren: Hulpverleners in de geestelijke gezondheidszorg hebben een blinde vlek voor de levensbeschouwingen van hun cliënten, terwijl bij de helft van de cliënten juist de levensbeschouwelijke waarden een grote rol spelen, hetzij negatief, hetzij positief. Gepleit wordt voor integratie van deze waarden in de hulpverlening. En dan in deze kranten natuurlijk de huidige crisis in de landbouw en veehouderij: zouden we in een samenleving met een menselijk gezicht ook niet anders met het dier om moeten gaan?

Winst

Wat kan nu de winst zijn als je deze tendensen ook een plek wilt geven binnen je bedrijf? Ik noem er zo maar enkele:

- *Aandacht* voor wie mensen zelf zijn –hun levenssituatie, hun zorgen en vragen, hun talenten en (on)mogelijkheden- leidt ertoe dat zij zich meer begrepen voelen en gemotiveerder hun werk doen. Begrip voor de eventuele normen en waarden van waaruit zij handelen, leidt tot minder misverstanden in de communicatie. Goede counseling bij de manier waarop ze hun werk doen, het weten van hun plek in het geheel van de organisatie, leidt tot minder stress, meer evenwicht en beter resultaat. Er ontstaat meer binding met het bedrijf, ziekteverzuim neemt af. Als voorbeeld: Het psychiatrisch ziekenhuis Franciscushof, onlangs omgedoopt in *De Zwolse Poort*, met 588 vaste medewerkers; heeft gekozen voor deze menselijke benadering, zowel naar binnen als naar buiten. Het jaarverslag 1999 laat een ziekteverzuim zien van slechts 5,7%. En dat in de zorg-sector. Ik zou bijna zeggen: tel uit je winst; maar de ‘winst’ zit daar eigenlijk in heel andere dingen dan in economische.
- Door *human talent management* worden mensen meer gestimuleerd hun eigen verantwoordelijkheden te nemen, terwijl ze zich daarin gesteund weten door het management. Van fouten wordt geleerd, in plaats van dat je erop wordt afgerekend. Kotter omschrijft deze bedrijfscultuur als niet bureaucratisch, met minder regels en werknemers, met minder niveaus, open georganiseerd met korte lijnen, extern georiënteerd, met bereidheid tot het nemen van risico's en met een snelle besluitvorming. Hij is ervan overtuigd dat zo'n cultuur ook past bij de mens van de 21^e eeuw. Het feit dat steeds meer jonge mensen kiezen voor werk dat hen bevalt en een aangename bedrijfscultuur in plaats van voor het grote geld, lijkt hiervoor een bevestiging.

- Door open *communicatie* en een regelmatige evaluatie onder leiding van een externe counselor, worden sluimerende conflicten al in een vroeg stadium onderkend en kunnen ze worden opgelost voordat ze escaleren.

Weerstand

Tenslotte iets over de weerstanden tegen zo'n menselijke benadering.

1. Heel wat managers vinden deze benadering maar 'soft'. Wat ik me daarbij altijd afvraag is: als deze benadering zo soft is, waar zijn ze dan bang voor? Het kon wel eens zo zijn dat deze softe benadering per saldo harder is dan de harde manager verdragen kan. Ik zie ze vaak ook terugschrikken voor de consequenties voor henzelf.
2. Het voornaamste bezwaar dat in alle toonaarden steeds weer klinkt is, dat de resultaten van zo'n benadering zo slecht te meten zijn. Wie stelt nu vast in hoeverre het welbevinden van mensen en hun arbeidsvreugde stijgt of daalt? En of het bedrijf daar wijzer van is geworden? Ik denk, daar zitten twee kanten aan. Enerzijds zijn sommige zaken wel degelijk meetbaar, door enquête of door het percentage ziekteverzuim of personeelsverloop. Anderzijds zullen we moeten aanvaarden dat sommige zaken, die toch een belangrijk deel van ons leven uitmaken, nooit meetbaar zullen zijn, en dat we daar toch voor kiezen. Liefde, eerlijkheid, vertrouwen, schoonheid, noem maar op. Niemand van ons wil toch dat die in ons leven zouden ontbreken, alleen maar omdat ze niet meetbaar zijn? De belangrijkste dingen in het leven zijn niet meetbaar en onzichtbaar. Maar ze *uiten zich wel* in een manier van leven. We zullen alleen het lef moeten hebben om geld uit te trekken voor zo'n nieuwe benadering en een nieuw soort kennis in onze organisaties. Doen we dat niet dan staan ons nog heel wat conflicten te wachten zoals vandaag tussen boer en overheid: een conflict tussen ethiek en economie. Maar economie is er toch ten dienste van de mens, dus van het ethos, en niet andersom? Bovendien herhaal ik nog eens het citaat uit het begin: *Hoewel de meeste strategische analyses zich voornamelijk op meetbare economische factoren richten, heeft (ons) onderzoek aangetoond, dat het management van waarden en attitudes ... een van de vruchtbaarste, goedkoopste en effectiefste taken was die managers op zich konden nemen.*
3. Een behoorlijke weerstand is de huidige regelgeving. Breek ze in Franciscushof de bek niet open over wat door overheid en verzekeraars gezien wordt als een prachtig beleidsplan, ten goede van mensen, praktisch en uitvoerbaar, maar dat zodra het uitgevoerd wordt, bestraft wordt omdat het niet past binnen de regelgeving, binnen de bureaucratie, binnen de handen vol geld kostende overlegstructuren. 'Wij zijn het natuurlijk helemaal met u eens, maar'. Het kost heel wat inventiviteit en doorzettingsvermogen om ethische waarden in je bedrijfsvoering op te nemen. En toch zou naast de milieuparagraaf een culturele paragraaf in een jaarverslag niet misstaan. De tendensen in die richting zijn er in elk geval. Het is aan onszelf hoever we daarmee komen.

Ik zou zeggen: we leven maar één keer. Dus als we dat dan doen, laten we het dan goed doen: op een menselijke manier. Dank u wel.