

Wat maakt een organisatie ziek?

De vraag

“Wat maakt volgens jou een organisatie ziek”? is een vraag die mij regelmatig door het management van organisaties wordt gesteld. Als ik deze vraag aan de managers in mijn trainingen stel, die alle betrekking hebben op gezondheidsmanagement en balans, hoor ik meestal iets in de trant van *“haantjesgedrag”, “geen wij-gevoel”, “desinteresse”* of *“gebrek aan visie”*.

Alvorens ik op deze vraag inhoudelijk inga, wil ik eerst eens met u kijken naar de vraagstelling. Daarna zal u duidelijk zijn dat ik deze vraag in de regel omkeer. Daarnaast neem ik de vrijheid om een organisatie te vergelijken met andere organismes, zoals ons eigen lichaam. Voor elk organisme gelden immers dezelfde natuurwetten; als het als geheel goed en succesvol wil functioneren, dan is het van groot belang dat alle onderdelen goed functioneren. Een ketting is immers zo sterk als de zwakste schakel.

Terug naar de vraag: Wat maakt een organisatie ziek?

Voorafgaand aan beantwoording van deze vraag is het van belang om na te gaan wat een zieke organisatie is. Is een organisatie ziek die verlies draait of één die een hoog ziekteverzuim heeft? Is dan een organisatie met een laag ziekteverzuim per definitie gezond?

Zeker is dat de resultaten in organisaties met een laag verzuim beter zijn dan vergelijkbare organisaties met een hoog verzuim. Er is dus een relatie. Maar, er is meer!

Als HR-managers of directies mij vragen wat mijn training kost, dan antwoord ik in de regel: “Vindt u het niet belangrijker om te weten wat het oplevert?” En dan stel ik meteen de wedervraag: “Wat wilt u dat mijn training oplevert?”

Het is maar waarop het management de focus legt. En daar zit ‘m nu juist hét probleem!

Het ‘nieuwe realisme’

Vaak ligt de focus van mensen op het negatieve. Het journaal is daarvan een goed voorbeeld. U hoeft daar maar naar te kijken. De ene na de andere ramp voor mens, dier en natuur trekt aan het oog voorbij.

Ik vraag me wel eens af hoe het mogelijk is dat ik veel meer het positieve in de wereld om me heen zie. Waarom slagen zo vele anderen daar niet in? Waarom zie ik iets wat vele anderen niet zien? Kennelijk kies ik daar bewust voor. Verder in dit artikel zal u duidelijk worden waarom ik daar voor kies.

Zo kan ik me nog goed herinneren dat op de lagere school de onderwijzer met rood ‘2 fout’ aangaf als ik acht van de tien woordjes van het dictee goed had. Nooit ‘8 goed’ in groen geschreven.

En, wat en enige andere lessen later, als ik 3 of 4 kilometer per uur te hard rijd, ontvang ik met enige regelmaat een brief met acceptgiro uit Leeuwarden. Maar als ik een jaar lang geen envelop heb gekregen, krijg ik geen bedankbrief, of, laat staan, wat geld terug.

Het probleem met deze focus op het negatieve, die veelal begint in ieders jeugd, is dat het niet bij ons mensen past; wij zijn positief geaard, geprogrammeerd zeg maar. Als ik u bijvoorbeeld zou verbieden om de komende tien tellen aan een roze olifantje te denken, dan zijn er maar weinigen die Dombo niet voor de geest krijgen, zo vermoed ik.

En hierin zit de essentie van het antwoord op de vraag. Waar wilt u, als mens, als organisatie, als maatschappij, de focus op leggen? Op het positieve of het 'nieuwe realisme' (voorheen beter bekend als 'pessimisme')? Op de oplossing of het probleem? Op uw ziekte of op genezing c.q. verbetering? Op het 'Oorlogs-Bestrijdings-Fonds' (Herman van Veen) of verbreiding van vrede en menselijkheid? Of, wat uw organisatie betreft, op (ziekte-)verzuim of op gezondheidsmanagement, samen een mooi product maken en maatschappelijke verantwoord ondernemen?

Balans of balanceren?

Maar hoe krijgen we onszelf, onze organisaties en uiteindelijk onze maatschappij weer in balans?

Mede dankzij de reclame van Achmea, kennen velen onder u vast hét teken voor de natuurlijke balans, de Tai Ji (in het Westen beter bekend als yin-yang). Dit model, deze filosofie werd bijna 5000 jaar geleden beschreven in het eerste boek van de mensheid, de Nei Ching ('The Inner Medicin', 2633 v.C.).

In deze klassieker vraagt de Gele Keizer Hwang Ti aan zijn lijfarts Chi Po:

"Hoe is het toch mogelijk dat vroeger (!) mensen op hun honderdste nog sterk en vitaal waren en tegenwoordig zijn ze al zwak en krachteloos op hun vijftigste"? Waarop Chi Po geantwoord zou hebben: "Dat komt omdat de mensen vroeger in harmonie met de natuur en daardoor met zichzelf leefden in tegenstelling tot nu".

Er is overigens geen enkele aanwijzing dat de Gele Keizer, die een eeuw geregeerd zou hebben in het derde millenium voor Christus, de wijsheid zelf had 'uitgevonden'. De geschriften suggereren dat hij ze via overlevering heeft vergaard.

Waar ik als trainer getuig, in woorden en oefeningen, van dergelijke oude filosofieën, werd me in het verleden vaak gevraagd: *"Maar is dat niet zweverig dan"*? In de jaren negentig heb ik me, als pionier in balanstrainingen, vaak moeten verdedigen en even zo vaak heb ik verteld dat het om een natuurwet gaat, die voor ons als mens én voor onze organisaties geldt. Het enige model dat naar mijn mening, en op basis van mijn ervaring, altijd klopt en op ieder organisme van toepassing is.

Dit oermodel, deze filosofie wint gelukkig aan kracht. Zelfs op universiteiten zoals Nijenrode vindt deze filosofie erkenning. Professor Paul de Chauvigny de Blot draagt deze filosofie uit en doceert daarin. Ik heb het genoeg gehad om hem enkele keren te horen spreken.

Had ik vóóraf, een jonge ambitieuze professor verwacht, ik trof een inspirerende, aimabele man die, op destijds 83-jarige leeftijd, zijn toehoorders onnavolgbaar wist te boeien en, naar ik begrijp, nog steeds.

Gezond succes

Paul de Blot tekende een Tai Ji teken op de flip-over en hij vertelde bij die gelegenheid dat yin-yang een basisprincipe is van de schepping: spanning-ontspanning, lichaam-geest, dag-nacht, werk-privé enzovoorts. Dit principe geldt voor de mens, maar evenzeer voor een organisatie. En hij geeft als voorbeeld aan de yin-kant het woord 'visie' en aan de yang-kant het woord 'daadkracht'.

Paul gaf vervolgens treffende voorbeelden van bedrijven die wél visie hadden, maar geen daadkracht, en andersom, en hoe deze vroeg of laat allen teleoorgingen. En hij gaf voorbeelden van organisaties die beide hadden, zoals een bedrijf als Boeing. De directie van Boeing die in een tijd waarin een vliegtuig ook getalsmatig nog gewoon als een vliegende bus kon worden beschouwd, droomde van vliegtuigen die wel 200 tot 300 mensen konden vervoeren... Aanvankelijk viel ook hen niets dan hoon ten deel.

Zo kunt u in plaats van 'visie' en 'daadkracht' ook een mensfiguur (uw personeel) aan de ene kant plaatsen en een euroteken in de andere. Gaat uw aandacht uitsluitend naar één kant, dan resulteert dat uiteindelijk in disbalans. Dat geldt overigens voor beide extremiteiten!

Als ik dan met u terugga naar de vraag 'wat maakt een organisatie ziek', wat denkt u dan nu? Is dit naar uw mening de juiste vraag, de goede focus? Is ziekte, of in geval van het bedrijfsleven ziekteverzuim überhaupt een goede focus? Ik ken medewerkers die, bijvoorbeeld vanwege hun handicap, gemiddeld 80% van de tijd aanwezig zijn en aanmerkelijk meer presteren dan medewerkers die 99% aanwezig zijn. U kent die laatste vast wel, de zogeheten 'presenteïsten', die zijn in bijna elke organisatie vertegenwoordigd. Zij rennen heen en weer, dikwijls met enige ordners onder hun oksel, ogen heel druk, maar niemand weet eigenlijk precies wat ze doen, wat ze bijdragen.

Anders kijken, anders denken

Jeff Gaspersz, ook verbonden aan Nijenrode, en o.a. bekend van de boeken 'Anders denken, nieuwe kansen' en 'Anders kijken, nieuwe kansen', noemt dit het 'Reticular Activating System', het zogeheten R.A.S.

Ik geef u een voorbeeld. Toen mijn zoon een bepaalde auto had gekocht, zag hij 'plotsklaps' overal die auto rijden. Daarvoor 'zag' hij ze nooit. Maar wat heeft het met de vraag 'wat maakt een organisatie ziek' te maken, hoor ik u zich afvragen. Wel, alles!

Misschien vinden we het antwoord wel in het Engelse gezegde:

'Energy flows, where intention goes'. En waar *'intention'* staat kan u ook *'attention'* lezen. Gandhi zei het zo: "De mens wordt vaak wat hij denkt".

Focust u zich op ziekte of op genezing? Op gebreken of op talenten? Op (ziekte-)verzuim, dus improductiviteit, of op de productiviteit die wel wordt geleverd? Op controle en negativiteit of op het schouderklopje en de inzet van de medewerkers?

En waar richt de organisatie zijn aandacht op?

Op de 5 tot 10% 'positivisten', de loyale en bevrogen medewerkers, of op die 5 à 10% 'zeurders', medewerkers waar u het toch nóóit goed voor zult kunnen doen. Bedenk dan goed dat de overige 80 à 90% ook graag aandacht wil en feilloos aanvoelt hoe ze dat in uw organisatie het gemakkelijkst krijgt...

De juiste vraag zou in mijn optiek dus eigenlijk moeten zijn:

wat maakt een organisatie gezond?

Wij scheppen namelijk wat we denken. Zo vertelde een cursiste mij aan het eind van een training: *"Het is allemaal waar hoor Harry, die Oosterse theorieën zijn prachtig. Maar laten we eerlijk zijn, op je 54-ste krijg je toch geen baan meer"*. Ik keek haar aan en antwoordde: *"Tja, als jij dat denkt..."* Enkele maanden later belde ze me enthousiast: *"Harry, ik heb een baan!"*

Welnu, voor ik met u verder ga kijken naar deze vraag, is het belangrijk om het woord 'gezond' of gezondheid te definiëren. Want kennelijk verstaat bijna iedere deskundige en leek daar iets anders onder. Voor de één is gezonde voeding van cruciaal belang (en zelfs daar verschillen de meningen zeer over!), voor een ander is het weer 'meer bewegen' en weer een ander wijst op het belang van een gezonde ademhaling.

Hier zou ik graag een pas op de plaats willen maken! Het zou ons mensen sieren te weten en getuigen, dat we niet alles weten... Het mysterie van het leven, dus ook van gezondheid en balans, zal nooit geheel gekend worden. Zeker niet vanuit ons huidige bewustzijn! Of zoals Einstein ooit zei: *"Problemen kunnen nooit worden opgelost vanuit hetzelfde bewustzijn als van waar ze uit zijn ontstaan!"*

Vandaar dat ik in mijn trainingen in dialoog ga met de managers, ook waar het mijn gedachte over gezondheid, samengevat in de Septem Essentia, betreft. Teneinde er alle beter van te worden. Zeker, voeding, bewegen, ademhaling e.d. zijn van groot en interactief belang, maar ook hier is er, zoals in elk goed draaiend wiel, een 'naaf' die van het grootste belang is.

Wellicht is die het best samen te vatten met het woord "meaningfulness" uit de "Sense of Coherence" van Aäron Antonovsky, die in zijn boek 'Unraveling the mystery of health' een bijzonder waardevolle poging daartoe doet.

Ieder mens wil zijn, wil bijdragen, ook elk kind bijvoorbeeld. Het ergste is uitgesloten en genegeerd te worden. Liever ben je dan een 'slecht' iemand dan niemand...

Het wonder

Wat maakt uw organisatie gezond?

Wat maakt een mens gezond?

Elk organisme, een lichaam, maar ook een organisatie, bestaat bij de gratie van het ongelooflijke en niet of nauwelijks door ons te bevatten samenspel van alle afzonderlijke onderdelen. Deepak Chopra verhaalt prachtig over onze 'onderdelen', onze cellen.

In een gezond lichaam, een gezond organisme, doet iedere cel (immuuncel, bloedcel, hersencel enzovoorts) precies dat waar het goed in is, produceert en voedt de andere cellen, zijn 'collega's' en wordt op zijn beurt door de andere cellen gevoed. Precies hierin schuilt het geheim van een gezond organisme, zo ook van een gezonde organisatie.

Echter, als 'cellen', op welk nivo dan ook, alleen aan zichzelf of uitsluitend aan de eigen soort denken, en ongebreideld willen groeien ten koste van de rest, tja, dan begint het gedonder... en komt, even later, de oncoloog in beeld.

In ons lichaam, maar evenzeer in een organisatie (waar deze dan overigens in de regel 'organisatie-adviseur' wordt genoemd). En inmiddels, zo getuige de opkomst van meester Blondie, ook in onze maatschappij. Er is slechts één voedingsbodem aan te wijzen: angst. En dat angst een slechte raadgever is zou toch genoegzaam bekend moeten zijn zou je denken?!

Een organisatie functioneert dus als elk ander organisme. Het bestuur kan wel van alles willen, maar als medewerkers niet willen meewerken, dan komt de organisatie niet of nauwelijks vooruit. En dat 'niet willen' hangt mijns inziens vrijwel altijd samen met een gebrek aan respect en waardering, aan wij-gevoel en aan het ontbreken van een open communicatiecultuur.

Daarbij is naar mijn overtuiging in een organisatie géén mens belangrijker dan een ander, er zijn hoogstens verschillen in verantwoordelijkheden, en mag niemand zich laten voorstaan op zijn of haar talenten. Talenten zijn immers verkregen. Het enige waarop een mens zich kan laten voorstaan is het gebruik daarvan. Ten bate van de gehele organisatie en daarmee ten bate van jezelf.

Een andere, een positieve focus is dus vereist. Het is mijns inziens de enige oplossing naar een gezonde(re) organisatie! Dat geldt voor uw eigen 'mechanisme' en voor 'het mechanisme' waar u voor werkt.

Bewust zijn of worden?

Het zal u niet verbazen dat ik pleit voor een omwenteling van ons individuele en collectieve bewustzijn. Daar hoeven we overigens niet ver voor te zoeken.

Onze 'horror vacui' ten spijt, alles wat u nodig heeft is moed, stilte en afstand.

In het Oosten noemt men dat *'Embrace Tiger, Return Mountain'*. Wij noemen dat doorgaans 'zelfreflectie' en 'helicopterview'. Maar dan wel ééntje die erg hoog kan vliegen en tijd- en cultuuroverschrijdend kan waarnemen!

Drie inzichten ten behoeve van deze omwenteling, en daarmee ten gunste van uw persoonlijke balans en die van uw organisatie, wil ik graag met u delen:

1. Eén én uniek

Een organisatie functioneert zo goed als zijn zwakste schakel. Indien men een gezonde, succesvolle organisatie wenst, dan ontkomen we niet aan het creëren van een gezonde balans tussen het organisatiebelang en het belang van iedere medewerker. Wij-gevoel én respect voor de uniciteit van elke medewerker.

Een gezonde organisatie faciliteert dus deze eigenheid; pas als elke man en vrouw op de juiste plek werkt en met plezier zijn of haar specifieke talenten kan inzetten ten bate van het, kennelijke en door de bedrijfscultuur gedragen gezamenlijk belang, kun je naar mijn mening van een gezonde organisatie spreken.

Slechts een dergelijk beleid kan uiteindelijk leiden tot een aanmerkelijk en duurzaam lager verzuim en dus meer zakelijk succes.

2. Walk your talk

'Walk your talk' is één van de belangrijkste levensprincipes: congruentie en authenticiteit. Mensen, dus ook medewerkers, hebben altijd feilloos in de gaten of de ander onwaarachtig is of als de ander zichzelf is en vanuit zijn of haar eigenheid opereert. Het succes van een organisatie staat of valt met de mate waarin het management aan dit criterium voldoet. Ik ken diverse uitmuntende managers die dit principe naleven. Succesvolle managers!

3. Denk met hoofd en hart

De menselijke ontwikkeling gaat vaak in een golfbeweging. Waar het gedachtegoed van een Verlichtingsfilosoof als Descartes* nu regelmatig wordt bestreden (bijvoorbeeld in 'De vergissing van Descartes' van Antonio Damasio), wordt gemakshalve vaak vergeten dat het vóór zijn tijd een nogal een occulte samenleving was. Werd je als vrouw bijvoorbeeld te licht bevonden, kreeg je het al gauw erg warm...

Dus, om een einde te maken aan deze gruwelijkheden, was het goed én noodzakelijk dat de wetenschap op kwam, daadwerkelijk een verlichting. Echter, na 3, 4 eeuwen wetenschap zijn we aan haar grenzen gekomen. Zelfs een specialist, dr. Houtsmuller, beweert nu: *"Specialisten weten steeds meer van steeds minder, totdat we straks alles van niets weten"*...

Vervolgens ontstond er laat in de twintigste eeuw een tegenstroming, bekend als New Age. Loesje daarover: *"U zweeft, wij vangen..."* .

Waar het echter in de Oosterse wijsheidstradities om gaat is dat u beide gebruikt!
Uw verstand én uw gevoel. Wellicht is dit wel te omschrijven als intuïtie?!

Diezelfde golfbeweging zien we ook in onze organisaties en het gezondheidsmanagement daarvan. Kreeg bij verzuim een werknemer enkele decennia geleden eerst na een paar maanden een belangstellend telefoontje, nu worden medewerkers vaak terstond en veelvuldig benaderd.

Verzuim lijkt uit den boze, zelfs bij traumatische gebeurtenissen. Medewerkers met een zware griep worden dagelijks gebeld omdat *“dat in het protocol staat”*.

Het hoofd regeert over het hart en we moeten weer leren ‘denken’ met hoofd én hart, de verbinding leggen tussen verstand en gevoel.

Dit ‘gezonde verstand’, zou weer moeten prevaleren ten bate van de medewerker, ten bate van de managers en daarmee ten bate van de gehele organisatie.

Wat maakt een organisatie gezond? Wat maakt ons gezond?

Een gezonde organisatie begint bij ‘gezond’ management en gezonde mensen, en dat is mijns inziens dus heel wat meer dan wat gezonde snacks en het uitschakelen van de roltrappen. Mensen die zichzelf zijn en zichzelf durven te delen, waarbij het eigenbelang in balans is met het belang van de organisatie.

Kahlil Gibran zei het zo: "Wie van zijn bezit iets weggeeft, geeft slechts weinig; echt geven is: zichzelf geven." Durft u zichzelf te zijn? En te geven?

En een managementteam dat ‘walk your talk’ hoog in het vaandel draagt, en de eigenheid van mensen faciliteert en verbindt.

Daar begint balans, in uzelf én in uw organisatie.

© Harry Grob
Balanstrainer

*) Descartes, die overigens zo’n 25 jaar in Nederland heeft gewoond, wist zelf ook wel dat de holistische gedachte klopt, de verbinding van lichaam en geest. Hij kon het destijds, met de toen beschikbare instrumenten en methodes, alleen wetenschappelijk niet aantonen, *“dus wetenschappelijk is het niet zo”*.