

Rendementsdenken Zachte krachten zijn smeermiddel van organisaties

Een metertje meer liefde is broodnodig



Er moet in organisaties meer aandacht komen voor 'zachte' zaken als toewijding en passie, naast het meetbare, aldus **Sjaak Toonen**.

In organisaties draait het om het realiseren van doelstellingen: een bepaalde dienstverlening aanbieden of het maken van producten. Alle inspanningen daartoe worden uitgedrukt in termen van rendement. Sommige van die rendementsindicatoren zijn concreet, hard en kwantitatief. Veelal worden ze uitgedrukt in financiële en economische termen en getallen. Wat kost het en wat levert het op?

Getallen vertegenwoordigen niet het hele verhaal. Rond die concrete rendementscijfers zit iets wat ik maar even smeermiddel noem. Het gaat om vaak weinig concrete en soms zweverige en lastig te duiden 'dingen'. Denk bijvoorbeeld aan positieve verschijnselen als geluk, plezier, betrokkenheid, toewijding, passie, zorgzaamheid en loyaliteit. Maar ook aan vervelende zaken als frustratie, ruzie, spanning en ongenoegen. Slimme meid die deze dingen weet te kwantificeren.

Al deze dingen hebben te maken met gevoelens, met zingeving en betekenisverlening. Sommigen zullen spreken van spiritualiteit. Het zijn zaken van kwalitatieve aard, ook wel 'zachte' dingen genoemd.

Dat 'zachte' is niet weg te denken en ook onmisbaar, maar valt dus moeilijk 'hard' te maken. Met als gevolg dat de balans in de bedrijfsvoering nogal doorslaat naar aandacht voor en investeringen in 'harde' en concrete zaken.

Luisteren

Voorbeelden van de onderwaardering voor het 'zachte' zijn er te over. Uit de zorgsector: de zorgverlener helpt de zorgvrager en krijgt daarvoor het tijdsbudget van 50 minuten, waarvan 25 minuten voor wondbehandeling gereserveerd is, 10 minuten voor het wassen en 15 minuten voor het aantrekken van de steunkousen. Persoonlijke aandacht voor de zorgvrager die buiten deze professionele activiteiten valt, telt niet mee in het tijdplaatje. Denk aan koffie drinken, praten en vooral luisteren. Juist zaken die zorgontvangers zo belangrijk vinden, en zorgverleners ook. Je zou zeggen: dat levert 'rendement' op. Maar hoe valt iets uit te drukken dat niet meetbaar is te maken?

Ander voorbeeld: ziekenhuizen worden tegenwoordig failliet verklaard. De klant is tevreden, de zorg is persoonlijk en de omgeving is vertrouwd. De zorgverleners zijn ook tevreden.

Alleen de aandeelhouders niet, gezien de kosten-batenanalyse: exit MC Slotervaart Amsterdam.

Er zijn ook hoopvolle initiatieven. Uit het onderwijs: minister Van Engelshoven pleitte onlangs voor meer tijd en ruimte voor Bildung, de algemene en persoonlijke vorming van studenten. In het licht van het heersende adagium 'weten is meten' lastig te verdedigen: hoe breng je de opbrengsten ervan in kaart en op welke termijn en ook nog eens 'wetenschappelijk' verantwoord?

Ook hoogleraar Erik Borgman maakt zich, in



Sjaak Toonen

Onderzoeker en docent Mens en organisatie aan Hogeschool Inholland.

→ **Over de steunkous nog een panty, want het oog wil ook wat. Dat is zorg met zachte aandacht.** FOTO ROOS KOOLE

andere bewoordingen, sterk voor hetzelfde: de universiteit moet weer een 'tempel voor de waarheid' worden waar studenten kunnen 'werken aan hun ziel' (*Trouw*, 17 november). Hoe soft wil je het hebben?

Liefde per kilo

De moraal van het verhaal: hard en zacht zijn allebei belangrijk en onmisbaar. Soms is tellen heel belangrijk en maakt het zaken inzichtelijk. Zacht heeft hard dan ook nodig. Maar hard heeft zacht ook nodig. Aandacht voor 'zachte' zaken is zelfs noodzakelijk in kwesties rond werkstress, burn-out en de verhoging van de AOW-leeftijd.

Zulke aandacht is niet te realiseren door deze zaken geforceerd te duiden in termen van de 'harde' factoren. Zo valt liefde bij mijn weten niet uit te drukken in liters, kilo's of meters.

De vraag is intussen wel: hoe kunnen we de zachte, kwalitatieve zaken meer naar voren brengen? In elk geval niet door ze te beoordelen en af te rekenen op 'harde' wijze. De effecten van Bildung op studenten zijn immers niet exact te meten.

Het kan wel door harde voorwaarden te creëren voor zachte kwesties. Geef professionals in de zorg en het onderwijs voldoende tijd, geld en ruimte om hun beroep uit te oefenen. Laat ze zelf de collegiale en professionele verantwoording organiseren van hun werk. De investeringen 'verdienen' zich op termijn terug.

Persoonlijke aandacht voor de zorgvrager wordt niet meegenomen in het tijdplaatje