

Menselijke verbinding als bron van kwaliteit¹

Lenette Schuijt

1 Kwaliteit als ervaring

In het streven naar kwaliteit hebben veel organisaties de afgelopen jaren duidelijke criteria of normen vastgesteld waaraan aspecten van het werk moet voldoen. Zo hebben zwembaden stricte normen voor hygiëne, cafés voor brandveiligheid en fabrieken voor afvalverwerking.

Voor technische processen en concrete producten zijn dergelijke criteria goed toepasbaar. Zo is het goed dat er niet meer dan een bepaald percentage ijzer zit in ons drinkwater, of dat de netspanning van onze stopcontacten 240 Volt is. Maar bij dienstverlening gaat het doorgaans niet om een concreet product. Wanneer het gaat om een ontmoeting tussen cliënt en dienstverlener voldoen dergelijke criteria niet. Als ik een call center bel ervaar ik kwaliteit wanneer iemand de tijd neemt om te luisteren naar mijn klacht, begrip toont en zijn best doet om mijn specifieke vraag te beantwoorden. Zelfs als mijn klacht niet wordt opgelost ben ik tevredener over de service als ik me gehoord voel, waardoor ik soms in staat ben om zelf mijn klacht te verhelpen.

We kennen helaas ook de andere kant, waarin er geen contact is van mens tot mens, alleen een bord eten wordt neergezet, een recept uitgeschreven, een document wordt overhandigd, een kies wordt gevuld. Blijkbaar wordt de dienstverlening tussen mensen soms uitgetild boven een puur functionele handeling, en is het juist op die momenten dat de cliënt kwaliteit ervaart.

Je kunt zelfs stellen dat de kwaliteit van de dienstverlening van een organisatie een functie is van de kwaliteit van de intermenselijke relaties, zowel tussen collega's als tussen medewerkers en cliënten. In vitale of spiritgedreven organisaties zien en inspireren mensen elkaar, waardoor ieder tot zijn recht kan komen, wat een positieve neerslag heeft in het contact met de klant.

Hoe kun je nu als professional dat soort contact tot stand brengen met je cliënten en je collega's? Ik zal hier drie aspecten van bespreken.

Voedsel voor de maag en voor de ziel

Er is een restaurant waar ik graag kom. Het is behoorlijk duur, maar de bediening maakt alles goed. Het restaurant is enkele jaren geleden overgenomen door twee jonge knullen, een kok en een ober. Deze ober heeft veel liefde voor eten. Als ik hem om advies vraag over een wijn vertelt hij me met enthousiasme over de wijnhuizen die hij heeft bezocht of de nieuwste wijn die hij heeft ontdekt. Hij onthoudt welke wijnen ons vorige keer bevallen zijn. Hij raadt ons soms een gerecht af omdat hij inmiddels wat we wel en niet waarderen. Hij weet dat we een huis hebben in de Bourgogne en zoekt soms speciaal Bourgondische kazen uit. Na een bezoek aan dat restaurant hebben we niet alleen lekker gegeten maar zijn ook in andere opzichten voldaan. De kwaliteit van het eten wordt mede bepaald door de manier waarop de man ons tegemoet treedt.

2 Professionaliteit van binnen uit

Mensen kunnen zich in hun vak ontwikkelen door met toewijding hun werk te doen, zich de taken eigen te maken, te leren van fouten en veel ervaring op te doen. Hun professionaliteit ontstaat van binnenuit, doordat zij hun ziel in het werk leggen. Bij professionaliteit ervaren klanten kwaliteit, zelfs als de dienstverlening in technische zin niet perfect is.

Mensen kunnen zich ook ontwikkelen door vakkennis te vergaren, een training te volgen of een handboek te lezen. Hun professionaliteit ontstaat van buitenaf. De service kan technisch goed zijn, en met alle kennis in de wereld uitgevoerd worden, toch ervaart de klant niet dezelfde kwaliteit als bij iemand die van binnenuit verbonden is met het werk dat hij doet.

Voor professionaliteit van binnenuit is het belangrijk om werk te doen dat bij je past en waar je vreugde en zin aan ontleent. Om kwaliteit te leveren in de verbinding met anderen moet je je allereerst verbinden met je eigen talenten en met je bestemming of roeping in het leven. Je zou ook kunnen zeggen dat het beroep en de roeping op elkaar moeten aansluiten.

¹ Dit is een artikel uit het boek Spirit in mens en organisatie, Gelling Publishing 2009.

Een beroep kiezen we. We leren vastomlijnde activiteiten uit te voeren, die specifieke competenties vereisen en door verschillende mensen kunnen worden vervuld. We hebben de vrijheid om een beroep te kiezen dat ons aanspreekt en gedurende ons leven opnieuw te kiezen als het beroep ons niet meer past.

Een roeping of bestemming kies je niet zelf. Eerder is het zo dat het ons kiest (of vindt). Het komt op onze weg, we hebben het nu eenmaal in ons. Het veronderstelt dat er iets is dat ons roept, of waarvoor we bestemd zijn. Het gaat om een eigenheid, unieke talenten en mogelijkheden en beperkingen. Ieder mens is ergens voor in de wieg gelegd. En omgekeerd zijn er activiteiten die helemaal niet bij je passen.

Je roeping of bestemming is nauw verbonden met je persoonlijkheid en is minder vastomlijnd dan een beroep. Een gave voor het werken met kinderen, een talent voor taal en talen, een natuurlijke aanleg voor analyseren en begrijpen. Een roeping kun je tot uiting brengen in verschillende vormen of beroepen.

Wanneer beroep en roeping samen komen wordt vakmatige expertise verbonden met persoonlijke kleur. Als beroep en roeping samen komen geeft de professional iets eigens, op basis van kennis, kunde en ervaring, iets wat niet in de taakomschrijving, de procedure of het competentieprofiel staat. Dan is professionele kennis een waardevol onderdeel van de ontmoeting tussen professional en cliënt.

Beroep en roeping komen samen als:

- een speurneus die het leuk vindt om dingen tot op de bodem uit te pluizen een baan als onderzoeker krijgt.
- iemand zonder uitsproken mening, die zich goed kan inleven in anderen, als mediator uiteenlopende belangen van partijen bijeen weet te brengen.
- een tegendraadse idealist de taak krijgt om in de hele instelling draagvlak te verwerven voor een onconventionele nieuwe methode.
- een creatieve en dwarsdenkende geest meewerkt aan een congres over toekomst & innovatie
- een warme en invoelende secretaresse een formele rol krijgt als vertrouwenspersoon van de organisatie

Met eenzijdige professionaliteit die van buitenaf is ontwikkeld neigen we naar instrumenteel handelen. Wie alleen zijn roeping volgt maar zich niet bekwaamt in de ambachtelijkheid van het vak, biedt nauwelijks toegevoegde waarde. Wie verbinding maakt met zijn eigenheid en van daaruit invulling geeft aan taak of functie, kan ware kwaliteit leveren.

Op het kruispunt van wat ons werk van ons vraagt en wat we innerlijk aanvoelen zijn we op ons best en leveren de beste service. De cliënt voelt feilloos aan wanneer dat het geval is. De uitdaging is dus om in je beroep naar je roeping te luisteren en je roeping om te zetten in beroepsmatige activiteit. Organisaties die hoge kwaliteit willen leveren, zoeken niet de juiste mensen bij een functie-omschrijving, zij keren het om en creëren functies rondom de talenten van hun mensen. Bij Goretex, een bedrijf in buitensportkleding, krijgen nieuwe medewerkers, die worden aangenomen op grond van hun persoonlijkheid en affiniteit met de visie van het bedrijf, drie maanden de tijd om door het hele bedrijf mee te lopen. Na drie maanden vertellen zij hoe zij denken de grootste bijdrage te kunnen leveren aan de doelstelling van het bedrijf. Dat wordt vertaald in een takenpakket met bijbehorende resultaatafspraken. Goretex vraagt dus van medewerkers om zich van binnenuit te verbinden met de visie en doelen van het bedrijf en vertrouwt erop dat zij op het kruispunt van hun persoonlijke talenten en dat wat de organisatie nodig heeft, de beste kwaliteit kunnen leveren.

3 Ruimte voor verbinding met de klant

Ik kom veel mensen tegen, die toegewijd hun werk doen en het leuk vinden om klanten goed te bedienen, maar in toenemende mate gefrustreerd zijn over regels die het management hen oplegt. Zij ervaren deze regels als een beperking van de ruimte om hun klanten goed te bedienen. De thuiszorgmedewerkster mag maar zes minuten doen over het wassen van een patiënt. De gemeente-ambtenaar mag een aanvraag alleen in behandeling nemen als de burger meteen alle gevraagde documenten kan overleggen. De hulpverlener bij Bureau Jeugdzorg moet een dossier eerst

afstemmen met ketenpartners, voordat hij actie kan ondernemen. De onderhoudsmonteur moet eerst het juiste formulier invullen voor hij materialen kan meenemen uit het magazijn.

Organisaties reguleren in toenemende mate het contact tussen mensen, alsof ze er niet op vertrouwen dat de professional tegenover de klant juist zal handelen. Een fout van een medewerker leidt er onmiddellijk toe dat richtlijnen worden aangescherpt. Het werk wordt gestandaardiseerd zodat het contact met de klant in alle gevallen een voorspelbare uitkomst heeft. Protocollen schrijven voor wat een telefoniste moet zeggen, welke behandeling een arts moet inzetten en binnen welke marges een verkoper kan onderhandelen.

Het gevolg is dat het beoordelingsvermogen van de professional nauwelijks meer wordt aangesproken. Ze moeten steeds vaker hun persoon buiten het werk houden en kunnen minder goed inspelen op directe behoeften van een klant. Voor professionaliteit van binnenuit is weinig ruimte over. Wanneer de professional zich zelf buiten het contact houdt, ervaart de klant onmiddellijk een verarming van het contact. De patiënt voelt dat zijn lijf wordt gewassen en dat het contact van mens tot mens ontbreekt. Wat een verademing als je als klant een dienstverlener treft die niet als een robot de procedures afwerkt maar oprecht vriendelijk is, toewijding uitstraalt en haar werk een persoonlijke invulling geeft.

Monique Robert was werkzaam voor Lavazza waar zij koffiemachines verkocht. Ze had een hekel aan de verkooptechnieken die ze moest toepassen en aan de druk om snel te scoren. Ze opende een eigen café waar klanten koffie van verschillende machines kunnen proeven. In deze relaxte omgeving knopen verkopers een gesprek aan met hun potentiële klanten. De relatie staat centraal, niet de koffiemachine. Haar omzet verdubbelde en stijgt nog steeds.

Om de toenemende regulering van het werk te ontvluchten kiezen veel professionals voor zelfstandigheid. Ze hebben genoeg van taaie bureaucratische procedures en controlerende bazen en begin voor zichzelf, om in vrijheid en naar eigen inzicht hun werk voort te zetten.

Thuisverpleegkundige Annelies Blekman is geleidelijk steeds zelfstandiger gaan werken, eerst via een bemiddelingsbureau en nu geheel zelfstandig. "Ik vind het fantastisch om eigen baas te zijn. Ik lever de kwaliteit die ik wil. Ik hoef niet na tien minuten weg te rennen en mijn cliënten beduusd achter te laten. Ik werk nu voor chronisch zieken met een persoonsgebonden budget dat zij zelf mogen besteden aan zorg. Ik krijg positieve feedback en dat geeft voldoening. Ik ben goedkoper dan een thuiszorgorganisatie, maar ik maak veel ondeclarabele uren. Voor het geld moet je het dus niet doen. Je moet gemotiveerd zijn en het leuk vinden om de cliënten goed te helpen." ²

Schoonheid is geen kwaliteit van de dingen en de mensen om ons heen, maar van de relatie die we met de dingen aangaan.

Robert Pirsig

Professionals die niet zo'n rigoureuze stap ambiëren, kunnen binnen hun organisatie ruimte zoeken voor hun eigen invulling van professioneel contact met de klanten. Zij kunnen soms de regels wat buigen, onder het motto 'beter achteraf excuses aanbieden dan vooraf toestemming vragen', soms kunnen ze ruimte creëren door creatief om te springen met regels. Meer structurele ruimte kan ontstaan door met de directie in gesprek te gaan over de zinvolheid van een regel. De professional kan trachten hen ervan te overtuigen dat een meer medemenselijke houding uiteindelijk ook tot het gewenste doel leidt. Of door ruimte te vragen voor een experiment, om aan te tonen dat daarmee de doelen evenzeer worden bereikt. Professionals kunnen hun leidinggevenden uitdagen om de moed te

² Marc van den Eerenbeemt en Carlijne Vos *Meer plezier, maar als eerste de klos* In: Volkskrant, 6 september 2008

hebben om af te wijken van een gestandaardiseerde aanpak om de creativiteit in hun organisatie te versterken en daarmee de kwaliteit te verhogen.

4 De menselijkheid van de professional

Jarenlang was ik als coach gewend om mijn gevoelens buiten de relatie met de cliënt te houden. Ik beschouwde het als professioneel om niet te zeer betrokken te raken bij mijn cliënten. Toen ik mijn coaching steeds meer richtte op bezieling en zingeving en de gesprekken steeds dichterbij mijn huid kwamen, kreeg ik twijfels over mijn afstandelijke houding.

Als coach stelde ik me op als sterk, onafhankelijk en deskundig terwijl de cliënt hulpvragend, kwetsbaar en afhankelijk was. Wanneer het over zingeving gaat is er echter geen sprake van een sterke en een kwetsbare. Naar de zin van ingrijpende gebeurtenissen in ons leven zoeken we allemaal. Daarin bestaat geen sterke en geen zwakke.

In eerste instantie voelde ik mij ontzettend kwetsbaar. Ik had het gevoel de cliënt geen richting en geen houvast te kunnen bieden. Maar als ik vertelde over mijn eigen pogingen om zinvol te leven, leken de cliënten gerustgesteld en vertelden zij hoe zij dat trachtten te doen.

Ik kon mijn eigen gevoelens niet goed buitensluiten. Hun verhalen raakten me soms diep, andere verhalen deden me pijn. Ik had geen bescherming en deed zelf mee in het gesprek.

Zo ontstond een ander soort interactie dan ik gewend was, waarin we samen spraken over onze levens. Voor mijn cliënten was het weldadig dat er geen functionele relatie was, maar dat er een mens van vlees en bloed tegenover hen zat. Wat voor mij ongemakkelijk was, ervoeren zij als een verademing. De cliënt wil blijkbaar onbewust de kwetsbaarheid van de coach zien.

'Kwaliteit die men rechtstreeks, op een systematische en doelgerichte wijze wil bereiken, is dikwijls tegenstrijdig met echt kwaliteitsvolle relaties.'

Herman de Dijn

Deze ervaring zette me aan het denken over de relatie tussen dienstverlener en professional. Vooral wanneer het gaat om een dienstverlening waarbij de cliënt kwetsbaar is, zoals bij zieke of depressieve mensen, langdurig werklozen of mensen met financiële of juridische problemen, ontstaat gemakkelijk een asymmetrische rolverdeling. Een functionele benadering, waarin de cliënt vooral beschouwd wordt vanuit het probleem of de klacht die verholpen moet worden, en niet als een volledig mens met een persoonlijkheid en een ziel, draagt in hoge mate bij aan die asymmetrie. Door deze ongelijke verdeling wordt de cliënt afgesneden van zijn eigen kracht en de gezonde professional afgesneden van zijn kwetsbaarheid.

In de nieuwe rolverdeling was sprake van een relatie tussen twee gezonde, maar beide gewonde mensen. Hierin laten professionals hun eigen kwetsbaarheid zien en tonen hoe zij daarmee omgaan. Tegelijkertijd moeten zij zich inleven in de kwetsbaarheid van hun cliënt, door zich te laten raken door zijn of haar verhaal. Dit betekent dat de professionals niet hun gevoelens moeten verbergen maar juist gebruiken in de professionele relatie.

Ook gevoelens van onmacht bij de professional hebben daarin een plaats. De professional kan misschien de zorgen van de cliënt enigszins verlichten, maar kan dikwijls de pijn niet wegnemen. Dat raakt aan je kwetsbaarheid als mens. Ook als je professional bent.

Kees Waaijman noemt dit 'de passieve kant van het werk': getuige zijn van iets dat pijnlijk is en ons met lege handen doet staan. In een functionele benadering staat de professional zich meestal niet toe om dit gevoel van met lege handen te staan te laten zien. Terwijl de cliënt er meer mee gediend is te ervaren dat ook de ander met lege handen staat en meevoelt. Echte zorg bieden is niet slechts actief doen, maar soms ook compassie hebben met de ander. De professional die zich inleeft kan het gevoel hebben dat het hem ook had kunnen overkomen. Dat versterkt de gelijkwaardigheid in de relatie, die soms meer helend is dan welke professionele handeling ook.

Natuurlijk gaat het hier om een balans tussen professionele distantie en betrokken compassie. De tendens tot verzakelijking vormt een bedreiging voor dit evenwicht. Wanneer de interacties tussen professional en cliënt volledig gereguleerd zijn slaat de balans door naar kille afstandelijkheid. In de

ijstijd van het hart, zoals Piero Ferrucci dat noemt, is oprechte menselijke warmte in de relatie met de cliënt misschien wel precies die zorg waaraan hij behoefte heeft.

Beeldend kunstenaar Caren van Herwaarden houdt zich de laatste jaren bezig met het thema mededogen. Vanuit haar inspiratiebron, de **Piëta**, onderzoekt zij de rol die het lichaam speelt binnen religie en rituelen. *'...In de kunstwerken van Caren van Herwaarden duiken telkens weer, in een kluwen van lichaamsdelen, vormen en gebaren op die uitdrukking geven aan emoties waaraan we onze menselijke waardigheid en solidariteit ontleen: troost, liefde, overgave, het vermogen om fysiek in elkaar op te gaan als verweer tegen verdriet, lijden en dood...'* (Ludo van Halem, oud- conservator Stedelijk Museum Schiedam).



Da me su mano van Caren van Herwaarden.

5 Conclusie

Professionals ervaren veel druk in de vorm van toenemende procedures en voorschriften, die zijn ingevoerd om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Maar een onpersoonlijke en instrumentele aanpak leidt zelden tot kwaliteit in de ervaring van de cliënt. Het oprechte contact tussen professional en cliënt maakt het verschil tussen je als mens of als nummer behandeld voelen. Verbinding met je eigen talenten en roeping in het leven, en verbinding met je eigen menselijkheid zijn daarbij belangrijke bronnen. Daarnaast is het in onze tijd nodig dat professionals, uiteraard binnen de wettelijke kaders, zelf de ruimte creëren die ze nodig hebben om verbinding aan te gaan met hun cliënten. De verbinding met een ander aangaan doet elk mens op een natuurlijke manier. De uitdaging is om eenzelfde natuurlijke verbinding tot stand te brengen als er een doel behaald moet worden, of er binnen beperkte kaders gehandeld moet worden. Misschien ligt daar wel de kern van professionaliteit: doelgericht handelen in een menselijk contact van belangeloze nabijheid. De verbinding tussen doen en zijn.

Over Lenette Schuijt

Lenette Schuijt heeft ruim twintig jaar ervaring als zelfstandig management-trainer en organisatieadviseur, vanuit een brede achtergrond van Andragogie, Organiseatiekunde en Filosofie. Ze is schrijfster van diverse boeken waaronder "Praktijkboek Werken met Paradoxen" (Asoka, 2006), "Met Ziel en Zakelijkheid" (Scriptum, 2001) en "De Kracht van Bezieling" (Scriptum, 1999). Daarnaast begeleidt Lenette Schuijt hedendaagse retraites en is ze kerndocent bij de Masteropleiding Onderwijsmanagement aan de UvA. Meer informatie op www.crystalriver.nl.

Literatuur

Herman de Dijn, *De herontdekking van de ziel*, Valkhof Pers, 1999

Karl Albrecht en Ron Zemke, *Service America! Doing Business in the new economy*, Irwin Professional, 1985

Henk-Jan Hoefman en Lenette Schuijt, *Passie voor compassie. Tussen kracht en kwetsbaarheid op het werk*, Asoka, 2005

Margaret Wheatley, *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future*, Berrett-Koehler, 2002