



FOTOS: L. WILLAERT

Steven Poelmans pleit voor een efficiënte bedrijfscultuur

„Kwalitijd valt niet in je schoot,

De nieuwe generatie die momenteel de arbeidsmarkt betreedt, zal steeds meer op zoek gaan naar *kwalitijd*, ook in het werk. Het bedrijfsleven kan daar maar beter rekening mee houden, vindt de Vlaming Steven Poelmans, *assistant professor* aan de IESE Business School in Barcelona. Toch vreest hij dat de bedrijven die kwalitijd in de eerste plaats voor de *happy few* zullen reserveren.

Bizz: Kwalitijd doet denken aan het Engelse begrip *quality time*. Wat is het verschil tussen beide termen?

Steven Poelmans: „Het begrip *quality time* is in de Angelsaksische wereld ingeburgerd, maar wordt te veel geassocieerd met het genieten van een mooi moment. Ouders hebben het bijvoorbeeld over *quality time*, wanneer ze occasioneel tijd met hun kinderen doorbrengen. Dat is een te beperkte visie. Ik zie het als een continu proces. Het doordringt het hele leven en is ook toepasbaar op een werkomgeving. Daarom heb ik het neologisme ‘kwalitijd’

bedacht: het optimaliseren van tijd in termen van efficiëntie, maar ook van geluk, binnen je levensbestemming, doelstellingen en prioriteiten. Kwalitijd is een activiteit die niet zomaar naar je toekomt, maar die je zelf moet opzoeken.”

Bizz: Waar komt het idee vandaan om dit nieuwe begrip te creëren?

Steven Poelmans: „Ik ontdekte het principe van kwalitijd door onderzoek te doen naar mensen die zeer duidelijk oog hebben voor wat ze willen bereiken in het leven. En dan heb ik het zeker niet over

blinde ambitie – die leidt ons vaak op het verkeerde pad – maar over een aanvoelen van onze ware levensbestemming. Die levensbestemming gaat heel wat dieper dan ambitie. Ik ontmoet studenten die zich willen waarmaken in een bepaalde bedrijfssector. Ze dromen ervan om bankier of ingenieur te worden. Maar als ik hen naar het waarom van die ambitie vraag, dan weten ze het niet precies. Ze kennen duidelijk niet hun ware levensdoel. Voor mij is een job niets meer dan een voertuig, dat ons op weg brengt naar het levensdoel.”

Guido Eekhaut

die het geluk van werknemers respecteert

maar je kunt eraan werken”

Bizz: U biedt in uw boek echter geen kant- en klare oplossing voor het vinden van het levensdoel, of voor het bereiken van kwalitijd.

Steven Poelmans: „Die bestaat ook niet. De zoektocht naar evenwicht en een volwaardig leven is niet iets wat je snel in zeven dagen kan leren. Zoiets vereist een heel leven.”

Bizz: Is de jongere generatie toch niet anders dan de vorige? Eist zij niet méér kwalitijd in de werkomgeving?

Steven Poelmans: „Jonge mensen zijn zeker anders. Mijn studenten blijken ook met heel wat andere zaken bezig te zijn dan louter de voorbereiding van hun carrière. Onderzoeken tonen aan dat er een verschuiving van waarden aan de gang is, van materialisme naar de nood aan diepe betekenis. Dat is niet verwonderlijk, want deze generatie komt uit gezinnen waar vaders, en vaak ook moeders, veel uithui-

zig waren. De carrière kwam op de eerste plaats en ze gingen er honderd procent voor. De jongeren leerden uit directe ervaring hoe het *niet* moest. Zij komen nu op de arbeidsmarkt en hebben duidelijk andere prioriteiten, en daar kan het bedrijfsleven maar beter rekening mee houden. Wat hen het meest aanspreekt, is het zoeken naar levenskwaliteit en naar een goede balans tussen werk en gezin. Dat is voor hen even belangrijk als het zoeken naar een uitdagende job.”

Bizz: Hoe reageert de wereld daarop?

Steven Poelmans: „Op een aantal plaatsen besteedt het personeelsbeleid al meer aandacht aan welzijn. Toch blijft er discussie: leidt het vertroetelen van de werknemer tot meer tevredenheid? En tot een hogere productiviteit? Het antwoord op die laatste vraag blijkt vaak negatief te zijn. Er zijn tegelijk een aantal andere fac-

toren nodig voor een hogere productiviteit: motivatie, capaciteiten en een goede taakomschrijving. Tevredenheid is dus slechts één van de factoren.”

„Schaarste zal waarschijnlijk wel veel invloed hebben op het aanbod van welzijn als incentive. Bepaalde beroepsgroepen met specifieke competenties worden schaars. Mensen die over die competenties beschikken, krijgen automatisch meer keuzemogelijkheden. Ze kunnen werken waar ze willen, ze kunnen bepalen wie hun baas wordt en niet andersom. Maar ze worden ook meer belast op de werkvloer, omdat ze met te weinig zijn om de jobs te doen. Precies voor dit soort mensen zullen bedrijven extra inspanningen doen, om ze aan te trekken en in hun rangen te houden. Welzijn heeft geen directe link met productiviteit, maar wel met lo-yaliteit. En loyaliteit bepaalt of iemand besluit bij een bedrijf te blijven. Wanneer een bedrijf duidelijk gééft om het welzijn

“Een job is niet meer dan een voertuig naar het levensdoel”

van zijn medewerkers, dan zullen medewerkers geven om het bedrijf.”

Bizz: Maar een dergelijke evolutie zal niet iedereen ten goede komen?

Steven Poelmans: „Nee, het is een elitair fenomeen. De mensen die de beste jobs krijgen, zullen door hun bedrijf als bevoorrecht behandeld worden. Wie over minder capaciteiten en mogelijkheden beschikt, of wiens capaciteiten niet zeldzaam zijn op de arbeidsmarkt, zal amper voordelen genieten. Daardoor zal er in de toekomst een nog duidelijkere – en meer problematische – polarisatie plaatsvinden: enerzijds de happy few die alles opeisen, anderzijds een grote massa werknemers zonder voorrechten.”

Bizz: Wat kunnen bedrijven doen om ons te helpen in de zoektocht naar ons levensdoel?

Steven Poelmans: „Keuzemogelijkheden creëren, zodat iedereen de kans heeft om zijn evenwicht tussen beroep en privé te vinden. Administratief is dat vrij inge-

wikkeld. Een voorname basisdeugd is rechtvaardigheid: ieder geven waar hij recht op heeft, naargelang ervaring, an-ciënniteit, geleverde prestaties, enz. Een andere basisdeugd is wat Aristoteles ‘prudentia’ noemde. Dat betekent niet alleen omzichtigheid, maar ook: het kennen van de waarheid. Daarom wil ik bedrijfsleiders en managers aansporen om de waarheid te leren kennen waarbinnen zij en hun medewerkers functioneren. Zij zouden moeten weten wat kwaliteit betekent voor hun medewerkers: waar zou die persoon het liefst mee bezig zijn, zowel binnen als buiten het bedrijf?”

„Welzijn en geluk zijn relatieve begrippen. Het is moeilijk om algemene regels uit te vaardigen. Maar je zou als werkgever bijvoorbeeld een basispakket kunnen opstellen op maat van de betrokkene, dat de regel van de rechtvaardigheid volgt. Een loonschaal bijvoorbeeld, die overeenkomt met de ervaring en prestaties van de werknemer, maar die naar diens voorkeur ook flexibiliteit verleent. Sommige mensen zullen een deel van

Steven Poelmans

Leeftijd: 36 jaar

Opleiding: Na studies psychologie volgde hij een speciale licentie marketing, doctorerde hij in economie en specialiseerde hij zich in organisatieler aan de IESE in Barcelona.

Leermeester: Victor Frankl, een Oostenrijkse psychiater en filosoof. „Hij overleefde de concentratiekampen en leerde daaruit belangrijke lessen. Het centrale idee van zijn denken is het zoeken naar een zin in het leven.”

Passie: wetenschap. „Van jongs af aan was ik geïnteresseerd in het onbekende. Dat leidde me ook naar vreemde culturen, naar sciencefiction, naar wetenschappelijke ontdekkingen. Daar lag de kiem voor mijn onderzoeksgedachte.”

Favoriete stad: Barcelona, huidige woonplaats

Favoriete boek: *Siddhartha* van Herman Hesse. „De invloed ervan vind je in mijn boek. Ik ben opgegroeid met het katholieke geloof, maar liet me inspireren door andere culturele tradities.”

Waar brengt hij het liefst zijn kwaliteit door? „Als ik consequent wil zijn met mezelf, dan moet ik antwoorden: overal. Kwaliteit mag niet beperkt zijn tot een glas wijn op een terras. Toch pik ik er twee bijzondere momenten uit: thuis zijn met mijn dochter, en muziek spelen.”

hun salaris willen opofferen om meer vrije tijd te hebben. Op die manier verhogen ze hun kwaliteit, die ze naar eigen goeddunken invullen. Dat verpersoonlijken van de relatie tussen arbeid en vrije tijd ligt in het verlengde van het ontwikkelen van een bedrijfscultuur, die zulke evoluties beter kan toelaten. We hebben al lang ontdekt dat het bezitten van een



Ontdek wat u echt wilt in het leven

Deze creatieve oefeningen helpen u om na te denken over uw levensbestemming en werkelijke motivatie en waarden.

den? Wat zou uw droom zijn?

2. De loterij
Stel dat u één miljoen euro wint en nooit meer moet werken om brood op de plank te krijgen. Wat zou u dan doen? Hoe zou u uw geld uitgeven? En waarom?

3. Nog maar één jaar te leven
Wat zou u nog doen? Wat zou uw laatste grote prestatie zijn?

4. De grafrede of het 'in memoriam'
Schrijf uw eigen grafrede. Hoe wilt u na uw dood herinnerd worden?

1. Ik wil astronaut worden

Stel u voor dat u terug kind bent. Wat zou u dan 'later' willen wor-

„Tussen efficiëntie en geluk hoeft geen tegenspraak te bestaan”

meer gericht op concrete dingen. Zijn dergelijke idealen nog bereikbaar?

Steven Poelmans: „Zeker wel, maar ik pleit in de eerste plaats voor veranderingen in kleine kring, waar we ze ook concreet kunnen realiseren. Ons eigen leven is de spanwijdte waarop we vat hebben. Als we meteen de hele samenleving willen aanpakken, dan raken we kant noch wal. Ook in het bedrijfsleven zien we hoe managers en bedrijfsleiders bij zichzelf begonnen om veranderingen teweeg te brengen. Zij zijn het best geplaatst om een evenwicht te vinden in de belangen van verschillende partijen: het personeel in hun bedrijf en de aandeelhouders. Ze kunnen de veranderingen die ze persoonlijk hebben verwerkt, uitdragen naar hun omgeving. Door zowel op efficiëntie als op geluk de nadruk te leggen, kunnen ze de twee kanten van kwaliteit inbrengen. Bedrijven die aan die dubbele lading werken – de efficiënte werking van de organisatie én streven naar geluk bij de medewerkers – blijken vaak erg succesvol. Tussen efficiëntie en geluk hoeft geen tegenspraak te bestaan.”

Bizz: Maar niet alle bedrijven hanteer dergelijke waarden op dezelfde manier. Hoe onderscheidt u hen?

Steven Poelmans: „Sommige bedrijven zijn gebaseerd op wat ik het 'haaienmodel' noem. Het principe daarvan is: we trekken jonge, zeer ambitieuze mensen aan, we laten hen keihard werken, en als ze het beu zijn, vertrekken ze maar. Die

benadering is alleen efficiënt op korte termijn, want er gaan zo ook heel wat kennis en vaardigheden verloren. Onderzoekers waarschuwen voor zulk bedrijfsgedrag. De architectuur van een bedrijf bestaat niet enkel uit een verzameling mensen, maar ook uit vele ontastbare vormen van kennis en ervaring, die door personen gedragen worden.”

„Het andere uiterste is het 'countryclubmodel': heel gezellig, werknemers gaan binnen en buiten wanneer ze zelf willen en iedereen wordt goed in de watten gelegd. Enkele bedrijven hebben het countryclubmodel uitgewerkt en er succes mee gehad, vooral in sectoren waar autonomie en creativiteit belangrijk zijn. Daar zijn het immers noodzakelijke kwaliteiten om efficiënt te werken. Maar zodra die bedrijven beginnen te groeien, hebben ze structuur en administratie nodig. Dan moeten ze toch terug naar een strakker keurslijf, want al die activiteiten moeten ineens met grotere efficiëntie doorgevoerd worden. Uiteindelijk moet een bedrijf van beide modellen gebruikmaken, en niet van de extremen. Efficiëntie is soms noodzakelijk, maar niet wanneer personen en functies erdoor in hun creativiteit geremd worden.”

Bizz: In uw boek heeft u het vaak over tijdrovers. Hoe kan je die identificeren en ermee omgaan?

Steven Poelmans: „Veel van die tijdrovers bestaan omdat wij gewoontedieren zijn. Op het werk storten we ons meteen ►

Creëer ruimte en tijd voor reflectie

Door de drukte van ons alledaagse professionele leven dreigen we ons persoonlijke langetermijnproject uit het oog te verliezen. Probeer daarom regelmatig pauzes voor reflectie in te lassen in uw werkschema.

Zet de tijd stil
Vind een stil hoekje,



waar niemand u kan storen. Dus geen telefoon, mail, gsm. Dat is uw eigen ruimte om na te denken. U kunt er ook ontspanningstechnieken gebruiken.

Leer uw gevoelens herkennen
Liefde, haat, angst. Ook al merkt u ze niet altijd op, ze zijn er wel en ze bepalen mee uw handelen.

Boor de bron van uw levensenergie aan
Laad uw batterijen op, door u voor te stellen hoe energie door u stroomt. Richt liefde zowel op vrienden als op vijanden. We krijgen immers niet door te vragen, maar door te geven.

Laat u inspireren
Laat uw gedachten de vrije loop. Luister in de eerste plaats naar wat uw hart u ingeeft.

Kom in actie
Neem noodzakelijke beslissingen op een heldere manier. Schrijf alle ideeën op.
Evalueer tot slot uw doelstellingen en handelingen.

op onze mailbox. Thuis vallen we neer in de sofa en kijken televisie. We zouden nochtans een hoop andere boeiende dingen kunnen doen: lezen, contacten onderhouden, nadenken, ons sociaal le-

ven onderhouden met partner en vrienden. Er bestaan verschillende types tijdrovers. Sommige zijn het gevolg van een gewoonte, terwijl we andere zien als een noodzakelijk onderdeel van onze kern-

activiteiten. Ten slotte zijn er tijdrovers die verslavend zijn. Mensen kunnen ook tijdrovers zijn, types die voortdurend je tijd opeisen voor hun problemen. Een goed sociaal leven is essentieel, maar op bepaalde momenten moet je je evengoed kunnen afsluiten."

„Wil je met al die tijdrovers omgaan, dan moet je je er niet alleen bewust van zijn, maar ook de alternatieven kennen. Het idee dat je altijd een keuze hebt, staat centraal. Je kunt bijvoorbeeld elke avond televisie kijken, maar alleen naar het nieuws en daarna doe je bewust wat anders."


Bizz: Waarom zijn die tijdrovers zo gevaarlijk voor onze kwaliteit?

Steven Poelmans: „Omdat ze ons kostbare kwaliteit ontnemen. Stel je de vraag: kan ik niet werken, lezen, praten, onderhandelen en creatief zijn zonder tv of pc? Ik heb werknemers gekend die in de cafetaria hun rapporten lezen en daar in staat waren veel werk te verzetten, zonder gestoord te worden. En de woonkamer kan je zo inrichten dat er een hoekje komt dat ruimte laat voor andere bezigheden dan tv kijken."

Bizz: Wat kunnen we zelf doen om kwaliteit te ontdekken?

Steven Poelmans: „Door in de loop der jaren een groot aantal mensen uit het bedrijfsleven te begeleiden en te bestuderen, ontdekte ik een bepaald patroon. Dat leerde me dat hoe uitgesprokener de sterke punten in ons karakter zijn, hoe hardnekkiger onze zwakheden. Zo zal iemand die bijzonder intelligent is, op vele andere gebieden - emotioneel fysiek - vaak achterstaan. Als we onze zwakheden neutraliseren, dan dreigen we onze sterke punten ook te ondermijnen. Onze zwakke en sterke punten zijn intiem verbonden. Vecht daarom niet tégen je zwakheden, maar zorg ervoor dat ze kunnen samenwerken met je sterke punten.

„Zelfmanagement mag dan ook niet van universele regels uitgaan, want mensen zijn telkens verschillend. Soms kan het helpen een professionele partner te zoeken die precies jouw tegenpool is, en die jouw zwakke punten met zijn sterke punten kan compenseren." ■

 Steven Poelmans, „Kwaliteit; Hoe kom je tot een beter evenwicht tussen werk en privé”, Lannoo/Academic Service, Tiel/Den Haag, 2004. ISBN 90 7744211 1.

poelmans@iese.edu

