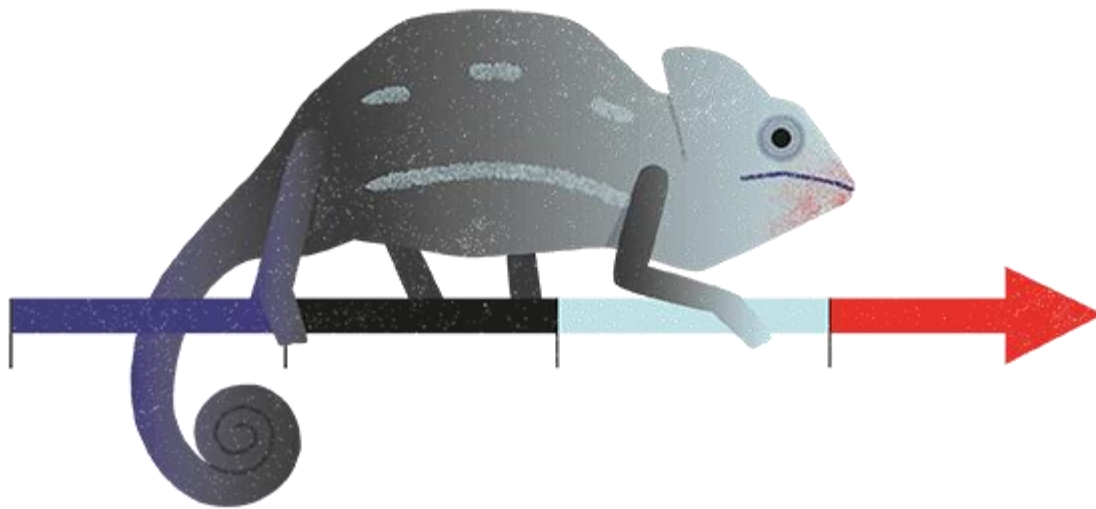


ROBUUSTE LEIDERS KLEUREN IN IEDERS BELANG BUITEN DE LIJNTJES



21-04-2020 | Auteur: Simone Heidema, Nienke Meijer, Annemieke Roobeek | **Beeld:** Lien Geeroms
Bron: <https://managementscope.nl/online/robuuste-leiders-buiten-de-lijntjes>

In een eerder artikel concludeerden we dat de ongekende crisis waarin we ons bevinden een radicale transformatie van economische en sociale systemen forceert. De voortwoekerende pandemie heeft genadeloos blootgelegd hoe kwetsbaar Nederland is. Virologen werken met man en macht aan vaccins, politici roepen op na te denken over hoe de 'anderhalvemetersamenleving' vorm moet krijgen.

Net zo belangrijk is het creëren van maatschappelijke robuustheid en verbondenheid. Zo'n maatschappij beschikt over voldoende veerkracht om ontwrichtende gebeurtenissen succesvol het hoofd te bieden. De transitie van kwetsbaarheid naar robuustheid kan zich alleen voltrekken met een sterkere focus op adaptief vermogen. Het creëren van een wendbare en adaptieve workforce is daarbij een belangrijk deel van de oplossing. Dat we lange tijd te weinig geïnvesteerd hebben in die wendbaarheid, blijkt eens te meer nu bedrijven hun winsten zien verdampen. Omdat zij gebrek aan vet op de botten hebben, ontdoen ondernemingen zich massaal van hun flexibele schil, van mensen met een tijdelijk contract en zelfs van medewerkers met een vast contract. Ook in de wendbaarheid van die laatste groep is weinig geïnvesteerd. Die mensen komen op straat zonder 'plan B', zonder een positief perspectief. De trend van 'overbodig' menselijk kapitaal is al eerder ingezet door de voortschrijdende digitalisering. Adviesbureau McKinsey schat dat 1,3 miljoen Nederlanders door robotisering en automatisering in de nabije toekomst hun baan zullen verliezen. De coronacrisis zorgt voor een versnelling. De schattingen over het aantal mensen dat door deze crisis zijn baan verliest lopen uiteen, maar duidelijk is dat door economische kaalslag een stuwmeer aan (deeltijd)werklozen zal ontstaan. Daarmee wordt de maatschappelijke tweedeling tussen 'haves' en 'have-nots' verder versterkt.

Permanente ontwikkeling

Het vooruitzicht van veel mensen aan de zijlijn is onacceptabel, temeer omdat de prognose voor de komende vijf jaar uitwijst dat er op termijn maar liefst 1,4 miljoen vacatures zullen openstaan binnen sectoren waarvan we ons nu meer dan ooit realiseren hoe vitaal ze zijn,

namelijk het onderwijs, de zorg en aangrenzende gebieden. Dat hoge cijfer maakt glashelder dat er al in het 'pre-coronatijdperk' te weinig actie is ondernomen om de schaarste het hoofd te bieden. Ook binnen de IT en techniek is er grote behoefte aan personeel. Het is geen hogere wiskunde: om een ramp te voorkomen, moeten we gezamenlijk zorgen dat mensen zich naar die relevante sectoren kunnen bewegen. Dat robuust en wendbaar worden geen onmogelijke opgave is, is het zilveren randje rond een potentieel inktzwart scenario. Veranderen vergt wel grote inzet: er is een brede maatschappelijke hervorming nodig, waarin de nadruk ligt op permanente ontwikkeling van leiders én de workforce.

Versneld afscheid van oud denken en oud handelen

Businessfilosoof Charles Handy zette in zijn belangrijke werk *The second curve* al uiteen dat we onszelf nodeloos kwetsbaar maken als we ons een carrière lang moeten bedruipen met een beperkte skillset, die mensen gevangen houdt binnen één bepaalde baan of branche. Vanuit De Buitenboordmotor, een doe- en denktank van meer dan 100 bestuurders, ondernemers, publicisten, wetenschappers en startups, sluiten wij ons aan bij de gedachte dat het meer dan ooit noodzakelijk is te investeren in toegesneden skillsets die eenieder relevant maken. Mensen zijn zelden eendimensionaal: iedereen beschikt over 'onderliggende' talenten en skills. Die (verborgen) competenties maken ons waardevol voor sectoren waar gevochten wordt om talent. Daarvan profiteren kan alleen - opnieuw geheel in de geest van Handy - door in te zetten op onderlinge verbinding. Mobiliteit ontstaat immers alleen als we het gezamenlijk belang vooropzetten. Dit alles vraagt om versneld afscheid van oud denken en oud handelen. Er zijn robuuste leiders nodig, die in rap tempo een sterker fundament creëren. Robuuste leiders zijn creatieve denkers met lef, die verenigd in branche- en belangenoverstijgende ecosystemen bouwen aan een verbonden samenleving met een scherp oog voor permanente ontwikkeling van elk individu, waardoor iedereen uitzicht krijgt op een 'plan B'. Robuuste leiders realiseren zich dat de maatschappij met breed inzetbaar menselijk kapitaal iets kostbaars in handen heeft en zetten zich in voor gezamenlijk succes.

Onderliggend talent wordt leidend

Om een wendbare en mobiele workforce te realiseren, moeten we korte metten maken met de enorme 'systeemhobbels' die we zélf opgeworpen hebben. Het zijn immers deze hobbels die het lastig maken te anticiperen op de werkelijkheid. Neem onze volledige fixatie op diploma's en ervaring. Zonder de juiste papieren komen talentvolle mensen niet aan de bak. Zij-instroomtrajecten zijn nodeloos ingewikkeld en ontmoedigend. Tegelijkertijd moeten er oplossingen komen voor de salaris-gap waarmee overstappers van de private naar de publieke sector zich geconfronteerd zien. De Buitenboordmotor zet samen met robuuste leiders van bekende grootzakelijke ondernemingen, grote financiële instellingen, de zorg, de installatiebranche, IT en het onderwijs in op broodnodige maatschappelijke en economische hervorming. We doen dat vanaf dit voorjaar in 'proeftuinen': branche-overstijgende samenwerkingen in consortia van bedrijven en instellingen. Binnen de proeftuinen gaan professionals aan de slag met *reskilling* (mensen klaarstomen voor een nieuw vak) en *upskilling* (verbreding en professionalisering van bestaande competenties). Zo krijgen mensen de kans hun talenten te verzilveren binnen het onderwijs, de zorg, IT en techniek. Niet een diploma, maar ieders 'onderliggend talent' is daarbij leidend. Met behulp van *matching tools* en digitale assessments identificeert een netwerk van experts didactische, verzorgende of technologische competenties waarover deelnemers intrinsiek beschikken. Door die talenten bloot te leggen, ontstaat voor iedere kandidaat een lonkend perspectief: dit past bij me en daar zit nog toekomst in ook. Binnen dit traject van *reskilling* en *upskilling* is er niet alleen aandacht voor het aanleren van branche-gerelateerde skills. Het ontwikkelen

van competenties als ondernemerschap en creativiteit is net zo belangrijk. Hetzelfde geldt voor het aankweken van probleemoplossend vermogen, het succesvol omgaan met onzekerheid en het ontwikkelen van empathisch vermogen.

Opschalen voor impact op landelijk niveau

In de proeftuinen realiseren we in hoog tempo belangrijke doorbraken. Een behapbaar *reskilling*-traject van gemiddeld zes maanden is een voorbeeld van zo'n doorbraak: door middel van 'superschooling' verwerven kandidaten aangepaste en noodzakelijke kennis en vaardigheden - daarna is het een kwestie van in de praktijk kennis opdoen. Daarnaast is het creëren van een veilige overstap van groot belang: dat zit 'm behalve in financiële zekerheid ook in een gedegen onboarding, die het risico op voortijdig afhaken kleiner maakt.

In deze proeftuinen begint op microniveau een omslag naar een robuustere maatschappij. Het draait om *groter denken, kleiner doen*, zoals Herman Tjeenk Willink in zijn gelijknamige boek aandraagt als antwoord op problemen en uitdagingen van onze tijd. Door eerst 'kleiner te doen' in proeftuinen kunnen we leren. Vervolgens zullen we, geholpen door technologie, de successen opschalen om impact op landelijk niveau te realiseren. De inzet is immers niets minder dan een ingrijpende maatschappelijke hervorming.

Een massieve investering betaalt zich uit

Terug naar de dagelijkse realiteit, waarin veel werknemers op straat belanden. Bedrijven beroepen zich op overmacht: het coronavirus heeft immers in korte tijd gezorgd voor een enorme ontwrichting. Het ongrijpbare karakter van deze gebeurtenis maakt het echter juist belangrijk dat leiders hun verantwoordelijkheid nemen. Met 'oud denken' kunnen we nooit onze kwetsbaarheid aanpakken. Er is grote behoefte aan leiders met lef, die willen werken aan maatschappelijke hervorming en aan het slechten van systeemhobbels. Het gaat om leiders die 'intrinsiek robuust' zijn: zij beschikken over het vermogen om alles wat complex is hanteerbaar en praktisch te maken, waarbij ze de integraliteit van systemen niet uit het oog verliezen (alles is immers met elkaar verbonden, wat een holistische visie noodzakelijk maakt). Dergelijke leiders begrijpen dat belangenoverstijgend handelen noodzakelijk en vruchtbaar is. Ze zijn bereid buiten de lijntjes te kleuren in het belang van gezonde groei. Zij zien in dat niet het bedrijfsbelang, maar het maatschappelijk belang vooropstaat.

Opmaat naar een duurzamer economisch model

Dergelijk belangenoverstijgend handelen - voorbij de kortetermijnfocus op winstmaximalisatie - vergt moed, daadkracht en een totaal andere focus. Leiders die die moed opbrengen, worden daarvoor uiteindelijk beloond. Binnen een solide en verbonden maatschappij blijft immers ook de koopkracht overeind, waardoor niet alleen individuen maar ook bedrijven sterke en toekomstbestendige schakels worden. De omslag naar een massieve investering in robuuste leiders en een wendbare workforce is de opmaat naar een rechtvaardiger en duurzamer economisch model, en daarmee een investering die gunstig is voor ons allemaal.

Tekst door Simone Heidema, Nienke Meijer en Annemieke Roobeek. Simone Heidema is oprichter en ceo van CPI Risk, Finance, Governance & Compliance en toezichthouder. Nienke Meijer is commissaris/toezichthouder, raadslid AWTI en voormalig bestuursvoorzitter van Fontys Hogescholen. Annemieke Roobeek is professor strategy and transformation management aan Nyenrode Business Universiteit, commissaris en ceo van MeetingMoreMinds. Ze werken samen in het initiatief De Buitenboordmotor.