

MENS ZIJN, WE MOETEN HET OPNIEUW LEREN



07-07-2020 | Auteur: **Simone Heidema, Nienke Meijer, Ruben van Zwieten** | Beeld: **Lien Geeroms**
Bron: <https://managementscope.nl/online/mens-zijn-opnieuw-leren>

Het virus dat onze economie lamlegt, heeft glashelder gemaakt dat vertrouwde spelregels niet langer gelden. De hoop op geringe averij van de economie vervliegt met de cijfers die De Nederlandsche Bank begin juni naar buiten bracht.

In 2021 zal een werkloosheidsgolf ons land overspoelen: 350.000 mensen zullen door het coronavirus hun werk en daarmee hun perspectief verliezen. COVID-19 legt bloot hoe fragiel ons systeem is: één ontwrichtende gebeurtenis zorgt ervoor dat grote aantallen mensen aan de zijlijn belanden. De 'maakbare wereld' van voorheen - waarin risico's beheersbaar leken - heeft plaatsgemaakt voor complexiteit en onvoorspelbaarheid die lange tijd kunnen voortduren. We zijn er niet goed voor toegerust te functioneren binnen dergelijke onzekere omstandigheden en te veel gericht op ons functioneren van 'nu', terwijl morgen alles anders kan zijn.

Verbinding belangrijker dan ooit

De omstandigheden nopen ons te transformeren naar een maatschappij die beschikt over voldoende veerkracht, zodat we ons bij een volgende crisis niet opnieuw geconfronteerd zien met massawerkloosheid, die niet alleen ontwrichtend werkt voor de economie maar vooral ook diep ingrijpt op mensenlevens. Met het oog op de vergaande onzekerheid moeten de accenten anders liggen dan voorheen: verbinding en menselijkheid zijn belangrijker dan ooit. Niet voor niets besteden de media al maandenlang veel aandacht aan de mooie lokale en nationale initiatieven die overal zijn ontstaan. Zzp'ers zonder opdrachten die mondkapjes naaien, restauranthouders die maaltijden rondbrengen en gepensioneerde verpleegkundigen die weer vol aan de bak gaan: mensen zorgen voor elkaar, zonder dat hiervoor een draaiboek klaarligt, zonder dat er contracten aan te pas

komen. Deze initiatieven spreken een breed publiek aan omdat ze de menselijke maat, wendbaarheid en verbondenheid vooropzetten. Kim Putters, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, wijst erop dat de volle omvang van de sociale impact van de crisis pas over een tot twee jaar duidelijk zal worden. Hij betwijfelt daarom of sociale initiatieven bekijken en of er daadwerkelijk meer sociale cohesie ontstaan is. Toch is de hulpvaardigheid in deze fase van de crisis in onze ogen een positief signaal. Het zou de basis moeten zijn van een nieuw, menselijk ecosysteem, waarvan econoom Raghuram Rajan met het oog op ieders welbevinden in zijn boek *The Third Pillar* het belang benadrukt.

Essentiële bouwstenen

Saamhorigheid en menselijkheid zijn essentiële bouwstenen bij het realiseren van een robuuster economisch systeem. Met het oog op de massawerkloosheid die Nederland boven het hoofd hangt, roepen de SER, het UWV en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bedrijven op zich te focussen op mogelijkheden voor skilling (het aanleren van nieuwe vaardigheden en kennis) en reskilling (mensen klaarstomen voor een ander vak). Een terechte oproep: inzetten op scholing én op transformatie van de arbeidsmarkt - zodat de drempels die intersectorale mobiliteit bemoeilijken geslecht worden en mensen zich van een boventallige baan naar een betekenisvolle baan kunnen bewegen - zijn belangrijke stappen op weg naar herstel.

In tijden dat grote groepen mensen boventallig worden - door corona, maar ook door digitalisering en automatisering - voldoet 'traditionele' skilling of reskilling echter niet meer. Bij- en omscholing zijn te veel gericht op kortetermijnvaardigheden, die ons geschikt maken voor slechts één bepaald type baan. De scope moet veel breder, maar belangrijker nog is dat deze trajecten kandidaten handvatten bieden om zelf de regie binnen hun loopbaan te houden. In een sterk veranderende wereld krijgen mensen te maken met ingewikkelde problemen. Om breed inzetbaar te blijven, moeten we leren daarmee om te gaan. Cijfermatige, bedrijfskundige of anderszins 'harde' kennis, analytisch vermogen en aandacht voor methodiek, logica en structuur blijven onmisbaar, maar de nadruk op alleen deze kennis en vaardigheden is te eenzijdig. Essentieel voor een leven lang ontwikkelen is niet voor niets creativiteit, nieuwsgierigheid en ondernemendheid.

Een bredere mensontwikkeling

We zouden onszelf, onze naasten en onze kinderen - de huidige én toekomstige workforce - anders moeten willen vormen en onderwijzen dan tot nu toe gebruikelijk is. De kunde van verandering is aan te leren. Angst voor het onbekende is door training en oefening om te buigen naar hoop, vertrouwen en geloof in de toekomst. Dat vraagt om bildung waarin een bredere mensontwikkeling vooropstaat. Zo'n andere manier van vormen helpt de terecht onzekere mens zich een situatie in de toekomst in te beelden die (volstrekt) anders is dan de situatie waarin hij of zij zich op dat moment nog bevindt. We moeten weer leren denken in metaforen, symbolen en narratieven om zo fictie werkelijkheid te laten worden. Denk bij bildung ook aan onderwijs in maatschappelijke vaardigheden als kritisch denken, leren inleven en oog voor ieders belang, het aankweken van betrokkenheid en burgerschap om verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

Een dergelijke algemene en persoonlijke vorming richt zich op hoe we ons verhouden tot onszelf, de ander en de wereld. Oordeelsvermogen, medemenselijkheid, solidariteit en burgerschap, verbeeldingskracht en creativiteit staan centraal. Verbinding en gemeenschapszin worden op die manier stevig verankerd – zo ontstaat echte cohesie. Liberal arts als filosofie, geschiedenis en literatuur geven een brede basis. Het herijken van ieders intern kompas (wat vind ik belangrijk, wat wil ik) is evenzeer belangrijk, net als werken aan onderliggende competenties en talenten en het identificeren van drijfveren. Dat maakt flexibel en wendbaar: wie leert dat hij of zij veel in huis heeft, leert immers ook dat hij of zij waardevol is voor andere sectoren, en is beter in staat de regie te nemen bij de overstap naar een andere baan.

Window of opportunity

Nu er noodzaak is grote groepen mensen om te scholen, kunnen we deze bredere mensontwikkeling onmiddellijk integreren in leertrajecten: dat is een positieve kans die deze crisis met zich meebrengt. Een kans die we moeten grijpen, zoals ook denk- en doetank De Buitenboordmotor doet in 'proeftuinen', waarin reskilling om mensen klaar te stomen voor een betekenisvolle baan gecombineerd wordt met een stevige mensontwikkeling.

Maar let wel: deze crisis is slechts een window of opportunity om dat versneld te doen. Ook los van de crisis is het uiterst belangrijk oog te hebben voor mensontwikkeling. Het belang van mensontwikkeling geldt nadrukkelijk niet alleen voor mensen die boventallig verklaard worden en moeten omscholen, maar voor iedereen die op enig moment (bij)leert binnen bedrijven en op 'school' (van MBA's tot middelbare scholen). Mensontwikkeling maakt immers het verschil voor de hele workforce, inclusief zittende en toekomstige leiders.

Herstel van de menselijke maat

Elke leider speelt een belangrijke rol binnen dit proces van brede mensontwikkeling, dat ons helpt opnieuw mens te worden. Hij of zij werkt synchroon aan de brede ontwikkeling van de workforce en van zichzelf, en aan een menselijker klimaat binnen de organisatie. Het is aan leiders om een eind te maken aan de overregulering binnen het bedrijfsleven, het onderwijs (dat 'vercitood' is) en de zorg (waar protocollen en regels veel tijd vragen van professionals). Dat leiders de menselijke maat herstellen is belangrijk, want door die overregulering wordt de kwetsbaarheid van werknemers vergroot: mensen die gedwongen worden tot volgzzaamheid, staan immers niet in hun kracht. Wanneer intrinsiek gemotiveerde initiatieven het moeten afleggen tegen regeltjes, zijn we feitelijk ontmenselijkt – en dat geldt uiteraard ook voor leiders zelf.

Leider, hang je jas op maar niet je persoonlijkheid

Wat staat de leider te doen? Dat begint met woorden die wellicht in eerste instantie wat wollig klinken: werken vanuit een sterk ontwikkeld moreel kompas, belangenoverstijgend handelen, verbinden. Veel simpeler: vertoon zélf menselijk gedrag. Hang 's morgens je jas maar niet je persoonlijkheid aan de kapstok. Wees oprecht, maak fouten, geef ze toe, leer ervan, laat los, vertrouw, luister, raak vertrouwd met onvoorspelbaarheid. Blijf niet in je bubbel zitten, maar ga actief op zoek naar tegenspraak. Ga erop uit en ontdek wat er echt speelt: een voetbaltoernooi tussen de yuppies van de Zuidas en scholieren uit Amsterdam-West dat al tien jaar georganiseerd wordt, is voor beide groepen even leerzaam en waardevol. Er zijn veel van dat soort initiatieven te verzinnen, maar vernis ze niet met een

dun laagje altruïsme (als concern een dag per jaar vrijwilliger zijn draagt niets wezenlijks bij). Verwissel zakelijk jargon - dat afstand schept - voor echte, beeldende taal. Wie uit het hart spreekt, blijft openstaan voor andere zienswijzen. Leer echte verhalen vertellen. Niet door middel van bulletpoints, maar door de ervaringen van anderen en jezelf te doorleven. Gebruik beeldende taal en stimuleer verbeeldingskracht: dat helpt om niet alleen de letter maar ook de geest van de wet te internaliseren. Het helpt ook anderen te begrijpen met een afwijkende mening of leefwijze, en stimuleert dus verbondenheid.

De weg terug

Mensontwikkeling is het krachtigste antwoord op de grote vragen van nu, en reikt veel verder dan alleen het hoofd willen bieden aan de diepe crisis waarin het coronavirus ons heeft gestort. Aandacht besteden aan mensontwikkeling zou niet een invulling moeten zijn van het nieuwe normaal: we zijn al ver vóór de crisis van het pad afgeraakt en moeten nu onze weg terugvinden naar een samenleving waarin pragmatisme en efficiency niet langer zaligmakend zijn. Verbondenheid en oog voor het maatschappelijk belang komen daarvoor in de plaats. Zo worden we weer wie we eigenlijk al waren.

Elk mens, van werknemer tot leider, heeft los van de crisis recht op een brede mensontwikkeling. Niet alleen wanneer boventaligheid als het zwaard van Damocles boven zijn of haar hoofd hangt, niet alleen wanneer een reskillingtraject wordt ingezet, maar geïntegreerd in het dagelijks leven en in scholing in welke vorm dan ook. Elke leider kan hierin het voortouw nemen, door simpelweg te beginnen met het hervinden van zijn of haar eigen menselijkheid - opdat ook anderen de kans krijgen weer mens te zijn.

Tekst Simone Heidema, Nienke Meijer en Ruben van Zwieten. 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. Ruben van Zwieten is predikant, ondernemer en oprichter van De Nieuwe Poort, een huis voor ontmoeting, rust, inspiratie en menselijkheid. Ze werken samen in het initiatief De Buitenboordmotor.