

## COLUMN

### Menselijke maat

Roland Blonk

*Bijzonder hoogleraar Universiteit van Tilburg en Optentia, North West University, Zuid-Afrika; Principal Scientist TNO*

[roland.blonk@tno.nl](mailto:roland.blonk@tno.nl)

In alles heb je rekkelijken en preciezen. Zo ook in het verstrekken en controleren van toeslagen en uitkeringen. Nu na jaren de gevolgen van de dominantie van de preciezen voelbaar zijn, lijkt de slinger weer wat meer de andere kant op te bewegen. De menselijke maat als term is terug in het debat en iedereen heeft het over een andere vorm van bejegenen, meer gebaseerd op vertrouwen. De overheid moet haar burgers niet wantrouwen, maar juist vertrouwen, zegt men dan. Het valt een beetje in de lijn van het argument van Rutger Bregman dat de meeste mensen deugen, dus waarom beleid bouwen op die paar procent die het vertrouwen schenden.

Daar is op zichzelf veel voor te zeggen. Toch slaat men hier de plank mis, weliswaar niet helemaal, maar toch wel mis. En wel om twee redenen. Het veronderstelt dat de overheid van de ene op de andere dag een andere houding kan aannemen en andere, vooral positieve gedachten kan koesteren over de deugende burger, alsof dat zomaar zou kunnen. Zo van: vanaf nu ga ik jou vertrouwen. Nee, dat is niet een begaanbare weg, vertrouwen moet je bouwen en dat kost tijd. De tweede reden is dat het een omkering van zaken betreft. Het gaat hier niet om dat de overheid haar burgers moet vertrouwen, maar om een overheid die zodanig spreekt en zodanig handelt dat de burger de overheid vertrouwt. In een dergelijke sfeer zullen burgers meer geneigd zijn hun problemen echt op tafel te leggen en daarmee komt de oplossing daarvan veel sneller dichterbij. Hier spreekt ook een soort arrogantie van de overheid uit, alsof zij bepaalt, terwijl het de burger is die hoort te bepalen en de overheid dienstbaar is.

Nu is het zo dat het niet de overheid is die met de burger spreekt, maar ambtenaren of ingehuurde krachten die namens de overheid spreken. Een sfeer creëren waarin vertrouwen wordt opgebouwd, vereist specifieke vaardigheden. Lang niet alle professionals hebben die in voldoende mate. Bovendien worden veel professionals vooral op de uitkomst van hun

handelen aangestuurd, en niet zozeer op hun kwaliteit en professionaliteit, en het versterken daarvan. Ook dat vereist specifieke vaardigheden en die hebben managers lang niet allemaal in voldoende mate. En ook dat kost tijd, tijd die in het regime van new public management nauwelijks wordt gegund. We zien dat het dominante beeld bij de overheid nog steeds dat is van de calculerende burger: beleid krijgt vooral vorm op basis van economische gedragsprincipes, terwijl psychologische factoren (zoals ergens bij horen, autonoom zijn, perspectief hebben en je gehoord weten) te vaak niet worden meegewogen in de begeleiding naar werk.

Een vergelijkbare redenering kunnen we opvoeren voor die andere partij die zo'n cruciale rol speelt in de begeleiding naar werk, namelijk werkgevers. Daar hebben we een woord voor: werkgeversbenadering. Als je dat langzaam uitspreekt, dan lijkt het wel of er een soort behoedzaamheid in zit: werkgevers benaderen, beducht voor de reactie, dat je ze moet besluisen, of moet strikken, want anders schrikken ze en rennen ze weg. Het is opvallend als je kijkt wat er dan gedaan wordt in die benadering. Dan lees je vooral over regelingen: loonkostensubsidie of dispensatie, premiekorting, no-riskpolis, proefplaatsing, SRoI (Social Return On Investment), dat soort dingen. Ook als je naar de vertegenwoordigers van werkgevers luistert, hoor je dat: het mag niks kosten (maar moet wel wat opleveren) en geen sores, oftewel ontzorgen. Nu zijn dat vooral de verhalen van de vertegenwoordigers. Het is een gevolg van dat bedrijven – of om het persoonlijker te maken: werkgevers en ondernemers – vooral als calculerende burgers worden gezien, dat winstmaximalisatie hun belangrijkste thema is. Dat is natuurlijk niet zo. De meeste werkgevers hebben ook andere waarden die zij met hun bedrijf nastreven. Daarom is het van belang om aan te sluiten bij die waarden en het gesprek te voeren hoe die zijn te realiseren met behulp van de mensen die nu aan de kant staan. Dat vraagt van professionals begrip en vertrouwen en je kunnen verplaatsen in de ander om die creativiteit te vinden. Behalve de genoemde regelingen moeten er dan andere aanpakken komen, een palet aan ideeën waaruit de werkgever kan putten om een van de belangrijkste uitdagingen van een werkgever op te lossen, namelijk personeel dat waarde toevoegt, niet per se maximale waarde, maar de waarde die de persoon maximaal kan bieden. Creatief met werkgevers zou kunnen zijn: vooruitdenken (Geuskens et al., 2019), welke groei wordt er verwacht, en hoe kunnen we mensen voorbereiden op die verwachte functies. Creatief met werkgevers zou ook kunnen zijn: opwaartse arbeidsmobiliteit onder praktisch opgeleiden faciliteren (Van der Klauw, Vooijs, Cranen, Van Blijswijk, & Blonk, 2020), zodat zij een carrièrestap maken, waardoor er ruimte voor anderen ontstaat om op hun plek in te stromen. In beide creatieve gevallen

weet je van tevoren wie die stap gaat maken, welke functie vacant komt en kun je anticiperen op die plek, mensen preciezer daarop voorbereiden met een grotere slagingskans als gevolg. Maar belangrijker is dat het praktische werk bij die werkgever blijkbaar een stap naar een volgende baan kan zijn. Je creëert daarmee niet het perspectief van een baan, maar dat van een loopbaan. Dat lijkt een kleine stap voor de samenleving, maar is een enorme stap voor het individu. En de werkgever, die heeft altijd goed en gemotiveerd personeel, want wie wil er niet werken bij een bedrijf dat jou laat groeien? Zo ontstaat de menselijke maat: in de relatie, in de geboden en ervaren professionaliteit, in het zoeken naar het gedeelde belang.

## Literatuur

- Geuskens, G., Blonk, R., Goudswaard, A., Veltman, M., Schrijver, E., Revenberg, R., Vermooten, O., & Looymans, H. (2019). *Nieuwe Banen Methodiek (TNO rapport 2018 R11031)*. Den Haag: TNO.
- Van der Klauw, M., Vooijs, M., Cranen, N., Van Blijswijk, M., & Blonk, R. (2020). *De startmotor (TNO rapport 2020 R11956)*. Den Haag: TNO.