

Liefde als fundament voor goed werkgeverschap

De mensgerichte onderwijsorganisatie van de toekomst: van HR naar HX

Door: Sven Hogervorst

Onderwijs draait om menselijke ontwikkeling. Maar wie zorgt voor de mensen die iedere dag de ontwikkeling van anderen mogelijk maken? In dit artikel betoog ik dat werkelijk mensgerichte onderwijsorganisaties beginnen bij een eenvoudig uitgangspunt voor goed werkgeverschap: liefde.

De mens centraal

Er is weinig menselijker dan ons verlangen om te leren, onszelf te ontwikkelen en de wereld om ons heen te begrijpen. Onderwijs raakt daarmee aan iets fundamenteels van het mens-zijn. Het stelt ons in staat talenten te ontwikkelen, onze horizon te verbreden en ons te verhouden tot onszelf, anderen en de samenleving.

Vanwege het maatschappelijk belang van onderwijs besteden we terecht veel aandacht aan onderwijskwaliteit en het welzijn en de ontwikkeling van leerlingen en studenten. Het onderwijs kampt echter met grote personeelstekorten, de werkdruk is hoog en technologie en AI veranderen het werk in rap tempo.

Met de schaarser wordende menskracht wordt het steeds uitdagender kwalitatief goed onderwijs te blijven organiseren. Het centraal stellen van medewerkers wordt dan ook steeds urgenter. Maar hoe doe je dat?

Van HR naar HX

In mijn promotieonderzoek naar mensgerichte organisaties vertrek ik vanuit een andere kijk op mensen in organisaties: een medewerker is niet uitsluitend een 'human resource' waarmee organisatiedoelen worden gerealiseerd, maar een mens wiens leven mede wordt gevormd door de organisatie waarin diegene werkt.

Organisaties die goed voor hun medewerkers zorgen, doen dat vaak omdat het iets oplevert. Bijvoorbeeld, betrokken medewerkers die productiever zijn, een lager verzuim en/of het behouden van schaars talent. Dat zijn allemaal relevante en legitieme redenen, maar ze blijven instrumenteel.

Een werkelijk mensgerichte organisatie ziet het bijdragen aan het welzijn van haar medewerkers echter als een doel op zichzelf en laat dit blijken door positieve menselijke ervaringen, 'human experience', centraal te stellen. En precies daar komt de meest fundamentele emotie voor de mens in beeld: liefde.

Liefde op het werk?

Het woord liefde roept in organisaties al snel ongemak op. Liefde associëren we met partners, familie en intimiteit. Maar daarmee reduceren we liefde tot haar romantische betekenis. Al in de klassieke filosofie werden verschillende vormen van liefde onderscheiden.

De eerste betekenis, 'eros', verwijst naar verlangende of romantische liefde, de tweede, 'philia', naar vriendschappelijke verbondenheid en tot slot de derde, 'agapè', naar een meer belangeloze liefde: een fundamentele gerichtheid op het goede van de ander. Met name deze laatste betekenis van liefde is voor organisaties relevant.

Liefde als 'agapè' kan in een werkcontext worden begrepen als de oprechte betrokkenheid bij het welzijn en floreren van de ander, omwille van die ander. Dat laatste is essentieel. Zodra ik alleen goed voor jou zorg omdat jij daardoor harder werkt, langer blijft of betere resultaten behaalt, staat uiteindelijk niet jouw welzijn, maar een ander doel centraal.

Liefde doorbreekt dus die instrumentele logica. Juist in het onderwijs zou dat eigenlijk niet revolutionair moeten klinken. Zorg, aandacht en betrokkenheid behoren immers tot de kern van de pedagogische relatie. Waarom zouden we diezelfde grondhouding dan niet toepassen op de mensen die het onderwijs verzorgen?

Liefde in de praktijk

Eerder sprak ik over liefde als fundamentele emotie, wat de indruk kan geven dat liefde iets passiefs is. Niets is echter minder waar, want liefde is bovenal een werkwoord. Het krijgt pas betekenis wanneer het wordt vertaald naar actie en zichtbaar wordt in de dagelijkse organisatie van werk.

Dat begint al bij binnenkomst. Een nieuwe medewerker die op een spannende eerste werkdag nauwelijks wordt opgevangen, ervaart weinig betrokkenheid. Liefde gaat in essentie om de kwaliteit van aandacht die we aan iets geven, omdat datgene waardevol voor ons is. Dit hoeft dus niet ingewikkeld te zijn: iemand welkom heten, tijd maken, luisteren en werkelijk geïnteresseerd zijn in wat iemand nodig heeft.

Daar ligt ook een cruciale opdracht voor leiders. Hun verantwoordelijkheid is niet alleen om mensen aan te sturen,

maar vooral om de omstandigheden te creëren waarin zij kunnen floreren. Bijvoorbeeld, door te zorgen dat de belangrijkste menselijke basisbehoeften worden vervuld: verbinding, autonomie, ontwikkeling en zingeving.

De diverse kanten van liefde

Liefde betekent nadrukkelijk niet dat alles goed is. Wie werkelijk om een medewerker, leerling én de onderwijsgemeenschap geeft, moet soms juist een moeilijk gesprek voeren. Mensgericht leiderschap vraagt daarom om compassie én duidelijkheid, autonomie én verantwoordelijkheid, nabijheid én professionele afstand.

Denk aan Zweinstein uit Harry Potter. Voor Harry is de school meer dan een plaats waar hij leert toveren: zij vormt een bedding waarin hij vriendschap, betekenis en een thuis vindt. Achter die gemeenschap staan onderwijsprofessionals die verschillende vormen van liefde belichamen. Anderling is

streng én betrokken, Hagrid ziet wie anderen over het hoofd zien en Perkamentus geeft als echte dienende leider vanuit een helder moreel kompas richting én ruimte.

Hoewel liefde op zichzelf haaks staat op instrumentaliteit, staat liefde dus niet tegenover prestaties. Wanneer je als werkgever daadwerkelijk geeft om je mensen, geven zij het beste van zichzelf. Er ontstaat wederkerigheid. Daarmee is liefde geen 'zachte' toevoeging aan goed werkgeverschap, maar een krachtig strategisch fundament voor toekomstbestendige en florerende onderwijsgemeenschappen.

Samenvattend

Wie wil dat leerlingen en studenten floreren, moet ook zorgen dat onderwijsprofessionals kunnen floreren. Liefde, het goede willen voor de ander omwille van die ander, biedt daarvoor een belangrijk en krachtig fundament. De beweging van HR naar HX begint daarom met één eenvoudige vraag: ervaren onze mensen, elke dag weer, dat wij daadwerkelijk om hen geven?

Scan de QR code om in een podcast meer te horen over liefde als fundament voor mensgericht organiseren.



Sven Hogervorst is promovendus in humanistisch management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en werkt als organisatieadviseur bij het HR-bureau Rvdb. Hij studeerde Human Resource Management (BSc), Filosofie (BA) en Bedrijfsethiek (MA) en is co-auteur van het boek 'Ethiek en Human Resource Management' (2023). In zijn werk vertaalt hij filosofische inzichten naar HR-strategieën en praktijken die duurzame waarde creëren voor mensen, organisaties en de samenleving als geheel.

Sven is spreker op het congres HRM voor het Onderwijs op 24 november, met het thema 'De mensgerichte onderwijsorganisatie van de toekomst: van HR naar HX'.

