



Een persoonlijke visie

Kanteling

Tom Luken

Het valt niet te ontkennen. De menselijke soort is uitermate succesvol geweest. Onze voorouders hebben het geweldig gedaan. In de afgelopen eeuwen hebben mensen de wereld naar hun hand gezet. Neem bijvoorbeeld Nederland. Dijken en gemalen hebben ons land bewoonbaar en best veilig gemaakt. Wij zijn vergevorderd in het oplossen van gezondheidsproblemen en het voorkomen en bestrijden van pijn. In de meeste gevallen is onze voedselvoorziening gegarandeerd, evenals een dak boven ons hoofd. En wat een luxe en comfort vergeleken met vijftig jaar geleden! (Van Bergen, 2014)

Al doende is echter de relatie tussen mens en natuur verstoord. Vanuit de ruimte gezien lijkt de menselijke aanwezigheid op aarde op een soort schimmel, die geleidelijk onze planeet overwoekert. De massale uitstoot van kooldioxide veroorzaakt waarschijnlijk klimaatproblemen die onze dijken nog zwaar op de proef zullen stellen. Het andere leven lijkt weggedrukt te worden door de menselijke civilisatie. Voor groen komt beton en asfalt in de plaats. Plantages vervangen bossen. Dieren worden geëxploiteerd als objecten. Neem de bio-industrie. Enkele maanden geleden zag ik een documentaire, waarin koeien gemolken, geanalyseerd en gevoed worden door hyperefficiënte, volautomatische systemen. Een zeldzaam moment waarop we nog iets natuurlijk te zien kregen, was de geboorte van een kalf. Dat mocht echter slechts kort bij zijn moeder blijven. Voor het schoonlikken is nog geen machine ontwikkeld. Maar na een halfuurtje is het afgelopen. Het jong krijgt geen moedermelk, want werken met een industrieel product op basis van poedermelk is efficiënter...

Systemen

In sommige opzichten lijkt de onderwerping van de koe en talloze lotgenoten in de bio-industrie op de onderwerping van de mens zelf aan door hem ontworpen systemen. In het onderwijs heersen rendementsdenken en volgsystemen. Het is er niet zo erg als met de kistkalveren, maar jongeren worden zo snel mogelijk voorgesorteerd en klaargestoomd voor de arbeidsmarkt. Op twaalfjarige leeftijd worden velen al ingedeeld in laag of hoog niveau. In het voortgezet onderwijs worden zij geacht reeds een arbeidsidentiteit en loopbaancompetenties te ontwikkelen en daarmee in één keer de goede studie- of beroepskeuze te maken. In arbeidsorganisaties, bijvoorbeeld in call-centra en detailhandel, worden het gedrag en de prestaties van meer en meer werknemers op allerlei manieren gemonitord en gecontroleerd. Als je iets te lang of te vaak naar de wc gaat, valt dat direct op en word je daarop aangesproken. Onze systemen werken op wat meetbaar, maar niet op wat belangrijk is.

Niet alleen onze systemen houden ons in het gareel, wij doen het ook zelf. Arbeid vereist veel meer dan vroeger 'deep acting' (Hochschild, 1983). In veel situaties zijn gehoorzaamheid en discipline niet meer genoeg, maar is een echt overtuigende roluitvoering vereist. Dat kan het lastig

maken nog te weten wat je zelf voelt en wilt. Het economische systeem doet ons geloven dat steeds mooiere producten ons levensgeluk zullen brengen. Dat systeem heeft een autonome dynamiek. Kapitaal zoekt volautomatisch bestemmingen waar het rendement het hoogst is. In dit systeem heeft ongeveer één op de drie werkende mensen last van stress. Op 13 procent is de term burn-out van toepassing. Aan de andere kant zijn zo'n anderhalf miljoen mensen uitgesloten van het arbeidsproces wegens arbeidsongeschiktheid of werkloosheid. Bedrijven moeten elkaar wel beconcurreren want dat is een kwestie van leven of dood. Op dit systeem zit geen rem. De dynamiek wordt versterkt door steeds snellere ontwikkelingen in wetenschap en techniek die elkaar op onvoorspelbare wijze bevruchten. Hoe lang blijft dit leefbaar? Moeten we niet zorgen voor een rem, of op z'n minst vertraging? Zo ja, hoe doen we dat?

Variabelen waar het echt om gaat zouden een grotere rol moeten spelen

Interne radar

Een interessante systeemtheorie is de *Perceptual Control Theory* (zie bijvoorbeeld Twijnstra & Plooi, 2011; Higginson, Mansell, & Wood, 2011). Deze is van toepassing op stuurprocessen in zowel dode als levende systemen, van amoëbe tot mens. Kern van deze benadering is dat input gecontroleerd wordt en niet output. Denk bijvoorbeeld aan de temperatuurregulatie in huis. De uiterlijke omstandigheden (wind, buitentemperatuur, zonlicht) worden niet gecontroleerd, evenmin als bijvoorbeeld de hoeveelheid verstookte brandstof, maar slechts de temperatuur via de thermostaat. Als de temperatuurmetering niet goed werkt, wordt het veel te warm of te koud. Toegepast op onze collectieve systemen leidt dat tot de conclusie dat input vanuit verkeerde (eenzijdig financiële) variabelen het systeem regelt. Daardoor ontspoot het. Variabelen waar het echt om gaat (waarden zoals levensgeluk, vrede, recht...) zouden een grotere rol moeten spelen. Maar hoe doen we dat?

Waarschijnlijk heeft de natuur bij de individuele mens de meeste kans om terrein terug te winnen. Toegepast op individuele menselijke systemen en loopbaanontwikkeling betekent de Perceptual Control Theory dat we zuiver moeten waarnemen en voelen. Onze perceptie is als de thermometer. Alleen ligt de zaak veel gecompliceerder dan bij de temperatuurregeling in huis. Immers, talloze processen moeten tegelijkertijd worden gecontroleerd. Want er zijn allerlei doelen op verschillende niveaus (gelukkig worden, succes hebben in onze baan, helpen project te doen slagen, agendapunt goed verwoorden, op tijd zijn bij de vergadering, stoplicht passeren voor dat op rood springt ...). In de woorden van Goleman (2013) hebben we een interne radar nodig die het subtiele gemurmel kan opvangen dat nodig is om ons door het leven te leiden. Daarnaast hebben we zicht nodig op de waarden aan de top van onze doelenhiërarchie.

Sleutel

In onze levens en loopbanen bieden onze verhalen ons richting en overtuiging. Het (talige) denken heeft ons enorm geholpen om de veiligheid en welvaart te realiseren waarvan we nu genieten. Het was een machtig instrument, waarmee we de natuur naar onze hand hebben gezet. Maar we zijn daarin doorgeslagen. De natuur in en buiten onszelf is in de verdrukking geraakt. Voorstellingen leiden ons nu meer dan de werkelijkheid (McGilchrist, 2009). Ons denken overstemt en vervormt onze waarneming. Daardoor denderen we stuursloos door op de ingeslagen weg. We staren ons blind op de kaart in plaats van op het gebied.

Het is tijd voor een kanteling. De top-downsignalen vanuit de cultuur en ons denken moeten weer meer in evenwicht komen met de bottom-upsignalen vanuit natuur en waarneming. Hoe doen we dat? Een concreet advies, onder andere van McGilchrist, is mindfulness. Dit is een open, niet oordelende aandacht voor signalen uit de omgeving en uit ons innerlijk en lichaam. Dat wil zeggen voor de zuivere, perceptuele input die volgens de Perceptual Control Theory de sleutel is voor goede sturing. Ja, mindfulness is een hype. En ja, het is soft. Maar hier volgen enkele serieuze empirische argumenten (zie voor referenties De Folter & Luken, 2015). Onderzoek wijst meestal op positieve effecten, bijvoorbeeld op het gebied van welzijn, sociaal gedrag en omgaan met stress. Toepassing van mindfulness lijkt te lei-

den tot een grotere concentratie van grijze stof in de ventromediale prefrontale cortex. Dit hersengebied is nodig voor 'affective forecasting', het kunnen voelen wat je voelt bij de voorstellingen die je maakt van alternatieve toekomsten. Dit is cruciaal bij het nemen van beslissingen. Het is dan ook geen wonder dat mindfulnessstrainingen een positief effect blijken te hebben op zelfsturing en autonomie.

Tot slot

Goede loopbaanadviseurs kunnen bij de kanteling een rol van onschatbare waarde spelen. Zij kunnen hun cliënten helpen bij het bepalen wat werkelijk belangrijk voor ze is, het vinden van de waarden aan de top van hun doelenhiërarchie. En bij het beter waarnemen van hun gevoel bij het vinden, kiezen en nastreven van doelen. Nu zijn de inspanningen van veel loopbaanadviseurs gericht op de aanpassing van het individu aan de eisen van de maatschappij. Als we dat kantelen, helpen we de persoon om mee te sturen aan de ontwikkeling van onze omgeving, zodat die zich beter aanpast aan de natuur in en buiten ons. ■

Tom Luken is co-hoofdredacteur van LoopbaanVisie.

Literatuur

- Bergen, A. van (2014). *Gouden jaren: Hoe ons dagelijks leven in een halve eeuw onvoorstelbaar is veranderd*. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact.
- Folter, A. de, & Luken, T. (2015). *Beelden van mijn toekomst: Een ACT toolkit voor loopbaanoriëntatie en -begeleiding*. Arnhem: Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.
- Higginson, S., Mansell, W., & Wood, A. M. (2011). An integrative mechanistic account of psychological distress, therapeutic change and recovery: The Perceptual Control Theory approach. *Clinical Psychology Review*, 31(2), 249-259.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- McGilchrist, I. (2009). *The Master and his Emissary: The Divided Brain and the Making of the Western World*. New Haven/London: Yale University Press.
- Twijnstra, M. H., & Plooi, F. X. (2011). *Oei, ik groei! voor managers*. Utrecht/Antwerpen: Kosmos.