

Manon C.P. Ruijters

Queeste naar goed werk

Over **krachtige professionals** in een **lerende organisatie**

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	11

DEEL I - DENKKADER

1 Krachtige professionals	19
1.1 Wat trekt ons aan en wat staat ons in de weg?	20
1.2 Mentale ontwikkeling	25
1.3 Belang van energiehuishouding	42
1.4 Belang van deugden	60
2 Soepel samenspel	71
2.1 Over ontwikkelingen rondom teams	72
2.2 Samenspel vanuit normen	75
2.3 Diversiteit, integriteit en authenticiteit	82
2.4 Anders omgaan met leiderschap	89
3 Lerende organisatie	99
3.1 Wat is een lerende organisatie?	100
3.2 De complexe dynamiek achter de lerende organisatie	108
3.3 Organisatieontwikkeling in vele smaken	114
4 Goed werk	121
4.1 The Goodwork Project	121
4.2 Van lerende organisatie naar goed werk	123
4.3 Ontwikkeling van goed werk	126

DEEL II - STRATEGISCHE KAART VOOR GOED WERK

Inleiding bij deel II	129
5 Professionele ontwikkeling	133
5.1 Wat brengen Watkins en Marsick in?	135
5.2 Werken aan goed werk	136
5.3 Ten slotte	146

6 Teamleren	149
6.1 Wat brengen Marsick en Watkins in?	150
6.2 Werken aan goed werk	152
6.3 De uitdaging	155
7 Leidinggeven aan leren en ontwikkelen	159
7.1 Wat brengen Marsick en Watkins in?	161
7.2 Werken aan goed werk	163
8 Individuele en collectieve visie en ambitie	171
8.1 Wat brengen Marsick en Watkins in?	173
8.2 Werken aan goed werk	173
8.3 Een experiment	175
9 Verbinders	179
9.1 Wat brengen Marsick en Watkins in over dialoog en onderzoek?	179
9.2 Het belang van de onderzoekende dialoog in goed werk	180
9.3 Wat brengen Marsick en Watkins in over de ondersteunende systemen?	182
9.4 Waar systemen goed werk in de weg kunnen staan	182
9.5 Wat brengen Marsick en Watkins in over de verbinding met buiten?	184
9.6 Waar de verbinding met buiten bijdraagt aan goed werk	185
10 Afronding	191
<i>Bijlagen</i>	
1 Over grondtonen	195
2 Over de ecologie van het leren	211
3 Over professionals en professionaliteit	221
Noten	231
Literatuur	239
Trefwoordenregsiter	257
Dankwoord	263
Mijn persoonlijke geschiedenis	265

Voorwoord

De aanleiding van het boek dat voor u ligt, is mijn oratie. Ceremonie fascineert mij. Ik houd van de markering van tijd, van de geschiedenis, van de gebaren, van het samen vieren. Naarmate ik de wetenschap leerde kennen, betrof dat natuurlijk ook de oraties. Wanneer ik het daar dan met Robert-Jan Simons over had, mijn toenmalige promotor en inmiddels goede vriend, dan zei hij: 'Die professor is toch wel een slimme vent' of 'Interessant wat hij zei over ...'. Soms aangevuld met: 'Gaat het over gedane arbeid, een overzicht van inzichten dus, of over wat komen gaat, een nieuw perspectief op de toekomst?' Zie hier, de bekende patatsnijder, een twee bij twee. U begrijpt dat ik me laat uitdagen tot een nieuw perspectief. Dat ik het dan niet zou redden in de ongeveer 5000 woorden voor de 40 minuten spreektijd die een oratie biedt, leek me logisch. Maar om stevig te staan, is er toch wat vlees op de botten nodig. Dus schreef ik deze langere tekst en kortte die vervolgens in ten behoeve van de oratie.

Inhoudelijk wist ik al langer dat het onderwerp van mijn oratie zou raken aan lerende organisaties. Dit concept achtervolgt mij al mijn hele loopbaan. In de praktijk was het een tijdje wat stiller rondom dit onderwerp, maar recentelijk nemen de vragen hierover weer toe. Het is zo'n begrip waarvan ik enerzijds de neiging heb het te omarmen, maar waar ik anderzijds heel hard van zou willen weglopen. Het heeft ergens iets goeds en relevants in zich, maar het roept ook ongemak op alsof er iets niet klopt. Wat veroorzaakt nu die tegenstrijdige emoties, dat ongemak? Die puzzel alleen al maakt het de moeite van het onderzoeken waard. In de maanden voorafgaand aan mijn oratie heb ik de blik gericht op zowel praktijk als theorie. Welke vraagstukken worden in de praktijk over het hoofd gezien en welke kennis is daarover in de theorie al beschikbaar, maar bereikt die de praktijk nog niet? Ik verken daarbij zowel de ontwikkelingen die de professional raken: wat vraagt het van professionals om krachtig te zijn, wat moeten ze dan kunnen en doen? Alsook de vraagstukken op teamniveau:

wat is de dynamiek van een team tegenwoordig en wat zijn de uitdagingen in het samen leren? En de vraagstukken op het niveau van de organisatie: wat is een lerende organisatie eigenlijk en waardoor ontstaat het ongemak in het realiseren hiervan?

De verhaallijn

Het boek is opgebouwd uit twee delen: een denkkader en een strategische kaart. Het denkkader (deel I) volgt de lijn van individu, naar team, naar organisatie; of meer precies: van krachtige professional, naar soepel samenspel, naar de lerende organisatie. In deze hoofdstukken gaat het over de onderliggende vraagstukken die in de praktijk spelen: waar doen deze ontwikkelingen een beroep op en waar zit de moeilijkheid?

Dit deel is gericht op het vergroten van inzicht en het zoeken van handreikingen die ons verder helpen. Het verrijkt dus die praktijk met theorie. Ik hoop daarmee ook wat mildheid te brengen ten aanzien van de voortgang die we boeken in organisaties in verandering. Het is geen eenvoudige ontwikkeling die we proberen te realiseren. Maar wel belangrijk!

Deel II legt een omgekeerde weg af: van theorie naar praktijk. Ik begin daar met een denkkader dat gemaakt is voor het 'bouwen' van lerende organisaties, zoals Victoria Marsick en Karen Watkins dat noemen en ik verrijk dat met de inzichten die in deel I aan het licht zijn gebracht. Ik gebruik het model van Marsick en Watkins, omdat het naar mijn mening de meeste breedte, onderbouwing en onderzoek biedt op het gebied van de lerende organisatie. Door het toevoegen van de inzichten uit het eerste deel, richt ik het model specifiek op de eisen en uitdagingen van deze tijd. Daarbij verleg ik het perspectief van 'leren' naar 'goed werk'. Dit deel is meer dan deel I gericht op het vinden van nieuw handelingsrepertoire.

De wisselwerking tussen theorie en praktijk

Theorie en praktijk verbinden, betekent ook dat ik verwijzingen niet uit de weg ga. Sterker nog: ik hecht eraan om handreikingen te bieden waarmee je je eigen zoektocht kunt voortzetten. Dat stelde mij voor de uitdaging om oplossingen te zoeken voor de last die lezers aangeven te hebben met het gebruik van referenties en de gevoelde abstractie. In plaats van verwijzingen weg te moffelen, heb ik ervoor gekozen schrijvers en onderzoekers meer stem en gezicht te geven

door ze met naam én voornaam te noemen en ze wat vaker letterlijk aan het woord te laten. Ik weet niet of u met me meevoelt, maar het is toch anders om het over 'Marsick en Watkins (1993)' te hebben, of over Victoria Marsick en Karen Watkins die er dan het volgende over zeggen. Met enige regelmaat verwijs ik naar een tekst over een bepaald onderwerp die écht de moeite waard is. Vaak zijn dit teksten die op internet te vinden zijn. Verder zijn de referenties terug te vinden in het onderdeel Noten achterin het boek.

Het begin van een reis

Ik begon met de opmerking dat dit boek geschreven is ter voorbereiding op mijn oratie en daarmee het begin markeert van een reis, of misschien beter gezegd: een tussenstop. We zijn immers zowel in theorie als in praktijk altijd onderweg. Ik verwacht dat dit boek een landkaart kan vormen voor verdere ontwikkelingen. Ik hoop wat richting te geven, maar soms ook gebaande paden te verstoren en de lezer aan het denken te zetten. Zoals Karl Weick en Frances Westley zo mooi zeggen:

— 'Learning requires the ability both to see and not to see, to name and not to name, to organize our thinking and to disorganize it.'

(Weick & Westley 1996)

Als schrijver ben ik ook zoekende en ontmoet ik graag reisgenoten met wie ik praktijkverhalen kan delen en samen nieuwe wegen kan bewandelen. Volgens mij is dat de beste manier om theorie en praktijk verder te brengen.

Manon Ruijters
Januari 2018

—
Waar ik in dit boek hij/hem gebruik, bedoel ik ook zij/haar.



Inleiding

Het zijn uitdagende tijden voor professionals.¹ De meesten van hen zullen er niet rouwig om zijn dat er een einde komt aan het 'regel'tijdperk. Het geeft lucht dat steeds meer mensen onderkennen dat het een illusie is te denken dat méér regels die kwaliteit borgen of nieuwe inzichten ankeren in het professionele handelen. Er is natuurlijk geen sprake van een plotse, totale ommekeer. Maar het zijn gedachten die postvatten, die door velen ter discussie worden gesteld en door veel anderen inmiddels geheel worden onderschreven. Organisaties 'maken ruimte' voor hun professionals, zoeken naar andere manieren van werken, manieren waarin de professies een belangrijke eigen bijdrage hebben. Tegelijkertijd krijgt nog een andere ontwikkeling vorm: vraagstukken worden steeds meer gezamenlijk opgepakt. Specialismen zijn nog steeds belangrijk, maar zo ook het werken over die specialisaties heen. Dat alles om betekenisvol te blijven voor zowel de klant als de professional zelf en om steeds te zoeken naar betere oplossingen. Het gevolg is dat een groot deel van de professionals niet meer in één team, maar in allerlei gezelschappen hun kwaliteiten inbrengt. Niet eenvoudig, wel uitdagend.

Je zou zeggen: het zijn ook mooie tijden voor die professional. De veranderingen leveren echter nog niet zoveel positieve ervaringen op. Op dit moment zie je bij professionals in menige organisatie nog een eigenaardige combinatie van uitputting en onderbenutting. De uitputting of de overbelasting springt het

1 Met professionals verwijs ik naar personen die ervoor kiezen en zich erop toelagen om met behulp van hun specialistische kennis en ervaring, klanten op een competente en integere manier steeds beter van dienst te zijn. Daarbij maken zij gebruik van, en dragen zij actief bij aan, een gemeenschap van medeprofessionals die het vak bij voortduring ontwikkelen (Simons & Ruijters, 2014). Meer informatie treft u aan in bijlage 2.

meest in het oog. Waar hoor je geen klachten over een structureel tekort aan tijd en (steeds meer) een teveel aan verplichting? 'We moeten al zoveel.' De afnemende duidelijkheid, de tegenstrijdige boodschappen en verantwoordelijkheden: ze spelen allemaal een rol. Mocht echter de hoop bestaan dat het systeem zich nog opnieuw aan het zetten is, we weten inmiddels ook dat de veranderingen blijvend zijn, dat het veranderen blijvend is. Onzekerheid en angst staan echter het floreren in de weg.

Het eigenaardige is dat, als je goed kijkt, je tegelijkertijd ook 'onderbenutting' ziet: professionals die aanzienlijk meer in hun mars hebben dan ze kwijt kunnen in hun werk. We zitten nog vast aan gelijkheidsdenken, functieprofielen en beoordelingssjablonen die maken dat individuele kwaliteiten, kleur en ambities moeilijk in te zetten lijken. Ruimte dus aan de professional, maar dit blijkt tegelijkertijd een ruimte waarin de individuele professional beperkt zijn meerwaarde kan tonen en tot bloei kan komen.

Het zijn niet alleen uitdagende tijden voor de professional. Ook mensen die gefascineerd zijn door verandering en leren kunnen hun hart ophalen: leiders, veranderkundigen en organisatieontwikkelaars. Want het veranderen is aan het veranderen. Het is al geruime tijd aangekondigd en nu zie je het gebeuren. De tijd van grootschalige interventies, van voorbereiden, plannen, opstarten, doorlopen, evalueren en afronden loopt op zijn eind. Het continue veranderen komt ervoor in de plaats en stelt ons voor nieuwe puzzels. Deze omslag in zichzelf, de omslag naar fundamenteel andere manieren van werken en ontwikkelen, vraagt op veel plekken om transformatie (boven op de diepe domeinspecifieke veranderingen die spelen). Veranderingen volgen elkaar niet meer op, maar vinden tegelijkertijd plaats. Grote en kleine veranderingen naast en door elkaar. Dit roept de vraag op hoe organiseren en veranderen te balanceren, hoe te zorgen dat het veranderen het presteren niet in de weg staat. Is het daardoor dat veranderingen steeds vaker worden ingezet op teamniveau? Feit is dat het veranderen op teamniveau, zeker in grotere organisaties, vraagt om tolerantie voor een veelvoud aan veranderingen die allemaal hun eigen pad volgen.

Met dit alles verandert ook leiderschap. Hoe draag je als leider bij aan dit diepgaand veranderen? Hoe help je paradigma's te veranderen? Hoe werk je over grenzen van teams en organisaties heen? En dan zijn we weer terug bij die professional, want hoe begeleid je professionals, die nog vechten met oude tradities (waar je zelf ook onderdeel van bent), om een eigen plek te veroveren in organisaties? Wat betekent het voor je eigen ruimte als je ruimte geeft aan professionals? Hoe werk je met en laat je professionals floreren in steeds méér verschillende teams, met verschillende disciplines, verschillende ambities, verschillende opdrachten?

Uiteindelijk geldt voor iedereen in transformerende organisaties: Hoe sta je zo sterk dat je je vak (en dat kan ook leidinggeven zijn) ontwikkelt terwijl je het uitoefent? Hoe leer je te gaan staan in deze veranderende context, wetende dat dit niet overtrekt, maar dat het de nieuwe werkelijkheid is geworden en dat niemand behalve jijzelf kan zorgen voor een herijking van je eigen professionaliteit: Wie ben je hierin, wat wil je toevoegen, waar sta je voor? En wanneer is goed goed genoeg?

Dat is het verhaal van de praktijk. Tegelijkertijd is er een verhaal van de wetenschap. Helaas zijn die twee niet sterk gekoppeld. Op de jaarlijkse bijeenkomst van de Academie voor Management kwam het regelmatig aan de orde: Hoe versterken we de link tussen theorie en praktijk? Wat heeft de praktijk nodig om verder te komen en hoe kunnen wij (onderzoekers) daar ons aandeel in nemen? En ook in de literatuur is het al jaren een niet aflatende zorg.^[1]

— **‘Maar de afgelopen jaren is er grote bezorgdheid geuit dat organizational development (OD) de academische wetenschap niet langer stimuleert, dat de OD-praktijk en academische theorievorming elkaar steeds meer mislopen.’**

(Bartunek, Balogun & Do, 2011, p. 3)

Toch is het ook zo dat achter de muren van de wetenschap inmiddels veel meer nieuwe kennis en inzicht beschikbaar zijn over diezelfde lerende organisatie, dan de praktijk bereikt. En zo ook over de duurzame organisatie, de ethische organisatie en de positieve organisatie, om maar een paar relevante varianten te noemen. Want ook al loopt de relatie niet soepel, ook langs de weg van de wetenschap wordt gezocht naar manieren om organisaties ‘future-proof’ te maken, ze om te bouwen tot hedendaagse instituten met meerwaarde voor de maatschappij en met een groeizaam klimaat voor wie er werken.

De rol van leren en de lerende organisatie

Ik vind het niet zo gek dat in deze context verwijzingen naar de lerende organisatie steeds vaker weer opduiken. Het voelt logisch, bijna onvermijdelijk om het lerend vermogen van mensen, teams en de organisatie als geheel te versterken. Immers, zoals Bengt Gustavsson en Harald Harung zo helder verwoorden:

- **‘Dit vraagt om een verbeterd organisatieleren, aangezien leren niet-routinematige veranderingen impliceert en vermogen om met nieuwe situaties om te gaan, wat een essentieel kenmerk is dat organisaties moeten tentoonstellen om te overleven en te slagen.’**

(Gustavsson & Harung, 1994, p. 33)

Tegelijkertijd is merkbaar dat eerdere ervaringen met het gedachtegoed van de lerende organisatie ons wat voorzichtig hebben gemaakt. Wanneer je gesprekken hierover in de praktijk opvangt, dan klinkt er bijna een verontschuldiging in door, overigens ook regelmatig gevolgd door spottende of kritische kanttekeningen. Die reacties zijn er niet voor niets. Het is een mooi wensbeeld:

- **‘De organisaties waar mensen er steeds beter in worden om dat tot stand te brengen wat ze écht willen, die een voedingsbodem zijn voor nieuwe, steeds meeromvattende ideeën, waar een gezamenlijk streven mogelijk gemaakt wordt en waar de mensen voortdurend leren hoe ze samen kunnen leren.’**

(Senge, 1992, p. 9)

Maar er hangen ook aardig wat wolken rondom dit wensbeeld. Een deel daarvan zijn misverstanden die in de loop van de jaren ontstaan zijn. Victoria Marsick en Karen Watkins^[2] zetten een aantal punten op de i:

- Leren is geen doel op zichzelf, het is een middel dat organisaties helpt om klanten beter van dienst te zijn, excellente producten en diensten te ontwikkelen, oorlogen te winnen en de kwaliteit van leven te verbeteren.
- Wat een lerende organisatie nooit was: een organisatie met efficiëntie en winstgevendheid als enige kortetermijndoelen. De lerende organisatie is altijd gericht geweest op groei en ontwikkeling.
- Wat een lerende organisatie ook niet is: ‘een statement in een corporate-visiedocument, zonder enig vraagstuk rondom waar de organisatie nu staat en wat er gedaan moet worden om deze ambitie te realiseren’.
- Ten slotte wordt de lerende organisatie ook nog weleens gezien als ‘een heiligverklaring of een onmogelijk ideaal’. Ook dat is niet behulpzaam. Maar zoals Marsick en Watkins zo mooi stellen: Is het niet zo dat een mens moet reiken voorbij zijn kunnen, immers, waarom zou er anders een hemel zijn?

Dus ja, er is een belangrijke rol weggelegd voor het leren en ontwikkelen, en ja, de lerende organisatie is een tweede blik waard. Maar met de huidige invulling van dat leren en ontwikkelen, komen we er niet. Het bekende gezegde ‘zolang je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg’, is ook hier van toepassing. Willen

we antwoorden vinden op vragen als: ‘Hoe doe je dat nu eigenlijk, met elkaar het lerend vermogen van de organisatie vergroten?’, ‘Hoe kom je voorbij de voornemens en mooie woorden in bruikbaar handelingsrepertoire?’ en ‘Hoe integreer je dat met andere wensen: rondom duurzaamheid, maatschappelijke betrokkenheid, ethiek?’ dan moeten we opnieuw kijken en waarschijnlijk ook ‘dieper’ zoeken naar wat er gebeurt, wat er nodig is, welke patronen er bestaan die ontwikkelingen in de weg zitten.

In dit boek deel ik graag de vraagstukken die ik zie en waarvan ik denk dat ze ofwel over het hoofd worden gezien, ofwel te weinig aandacht krijgen. Vraagstukken die onderkend en verhelderd dienen te worden om nieuwe stappen te maken met het leren op individueel, team en organisatieniveau. Ik zet ze even kort op een rijtje:

- Op *individueel niveau* willen we krachtige professionals die zelf eigenaarschap tonen voor hun vak en hun ontwikkeling. Dat vraagt om:
 - een stevig mentaal ontwikkelingsniveau;
 - een goede energiehuishouding;
 - praktische wijsheid.
- Op *teamniveau* willen we soepel samenspel, maar met een afname aan regels van de top. Dit vraagt om:
 - het samen kunnen bepalen van een norm voor goed werk;
 - het kunnen omgaan met diversiteit en daar zelf stevig in staan;
 - het anders omgaan met leiderschap.
- Op *organisatieniveau* zoom ik in op de lerende organisatie. Wat je hier kunt verwachten is een reflectie op de vragen:
 - Maar wat is een lerende organisatie nu eigenlijk?
 - Waarom is deze zo moeilijk te realiseren?
 - Hoe is dit te balanceren met al die andere wensen die we ook hebben: om ethisch, maatschappelijk verantwoord, duurzaam en/of energiek te zijn?

Met het doorgronden van de onderliggende lagen bij deze vraagstukken ontstaat niet alleen meer rust en compassie rond de worstelingen waar veel organisaties in zitten. Ik denk ook dat we hier inzichten kunnen vinden die ons helpen anders te kijken naar het leren in veranderingen en er beter vorm aan te geven.

Ziehier de aanleiding voor het boek dat voor je op tafel ligt: de nieuwste ontwikkelingen rondom de lerende organisatie en de hedendaagse vraagstukken, die in de praktijk spelen en hieraan raken, met elkaar relateren en verdiepen.

Dat alles gericht op het vergroten van inzicht, compassie en praktische handreikingen.

Uiteindelijk werk ik toe naar een verschuiving (of is het aanscherping) van de bedoeling van het werken aan een lerende organisatie, namelijk bij te dragen aan goed werk; werk dat niet alleen goed is in de zin van excellent, maar ook van ethiek en engagement. Werk dat goed is, het goede is en goed voelt en doet.



Mijn persoonlijke leergeschiedenis

Mijn interesse in leren en ontwikkelen is ontstaan vanuit het plezier dat ik als kind had in deze processen, maar ongetwijfeld ook gevoeld door de druk die ik in mijn schooljaren voelde doordat ik niet mee kon met de vorm die het leren en ontwikkelen daar kreeg. Het plezier werd er niet minder op. Achteraf vermoed ik dat hier mijn zoektocht begon naar de diversiteit die het leren en ontwikkelen kent voor verschillende mensen en in verschillende situaties. Vanuit de



rijkheid die ik ontdekte, ontstond de vraag naar ordening, naar de 'match': wat is dan de best passende vorm voor iemand, voor een vraagstuk, voor een organisatie (Ruijters, 2006)? Inmiddels ben ik dan werkzaam bij Twynstra Gudde.

Dit leidde tot interesse in het vormgeven aan organisatieontwikkeling en daarbij het streven naar minimale interventies. Samen met Ingelien Veldkamp schreef ik *DRIE - Vormgeven aan organisatieontwikkeling* (2012). Dat was ongetwijfeld een reactie op de schot hagel die organisaties in ontwikkeling soms lijken in te zetten om mensen de 'juiste richting in te laten bewegen'.

Het duurde echter niet zo heel lang voordat ik moest constateren dat, ondanks een goed doordachte leerstrategie, niet iedereen evenveel meeneemt uit deze momenten. Waar de één nieuwe inzichten verwerkt en integreert in het handelen, zijn er ook genoeg voorbeelden van inhoud die als het ware van de deel-

nemers afglijdt. Hoe kan dat toch? Twee denkrichtingen liggen hier voor de hand: de transfer naar de praktijk, naar buiten en de aanhaking aan wat jij belangrijk vindt, naar binnen. Van deze twee hebben transferactiviteiten mij een tijd bezighouden, maar ik had het gevoel dat de oplossing toch meer in de andere hoek te vinden zou zijn. Zo kwam ik uit bij professionele identiteit. Vanuit mijn werk als lector bij Aeres Hogeschool Wageningen schreef ik samen met een groep geëngageerde collega's het boek *Je Binnenste Buiten* (Ruijters et al., 2015). Het was (en is nog steeds) een onderwerp dat me aangrijpt. Immers: hoe kun je als professional al die nieuwe informatie integreren, transformaties doormaken, zelfsturend zijn, het maximale uit jezelf halen, veerkrachtig blijven ... als je niet weet waar je van bent, wat jouw kleur is, wat jij wilt zijn en bijdragen aan de wereld. Een nieuwe ambitie was geboren: organisaties helpen om professionele identiteit (PI) een plek te geven, om professionals niet alleen vol te laden met nieuwe ontwikkelingen, maar hen ook te helpen ontdekken waar hun kern, hun hart ligt. De afgelopen jaren ben ik met deze combinatie van kennis, inzichten en vaardigheden (diversiteit van leren en ontwikkelen, organisatieontwikkeling en PI) in een wisselwerking tussen theorie en praktijk aan het werk geweest. Het netwerk voor professionele identiteit kreeg vorm.

Zo eind 2016 merkte ik dat er toch nog een nieuwe slag nodig was. Dat we op deze manier werkend (PI-centraal) er niet zouden komen. De uiteindelijke oplossing blijkt achteraf zoveel eenvoudiger dan ik dacht: goed werk centraal zetten en met PI werken als een onderdeel hiervan. Daarmee ook ruimte makend voor aanverwante vraagstukken rondom het herbalanceren van het professionele systeem, het verbeteren van het samenspel van professionals en managers, het versterken van teams. Dat was het moment dat ik opnieuw met Bart van Rosmalen en Daan Andriessen in gesprek raakte over de verarmde, veelal technische manier waarop in organisaties tegen professionaliteit en professionalisering wordt aangekeken. Het netwerk voor professionele identiteit werd een netwerk voor goed werk.

Rond diezelfde tijd kreeg mijn leerstoel bij de Vrije Universiteit vorm en ontstond de wens om het koppige vraagstuk rondom de lerende organisatie aan te pakken. Een aantal puzzelstukken viel uiteindelijk op zijn plek in de analyse die ik het afgelopen jaar heb gemaakt rondom de krachtige professional, het soepele samenspel en de lerende organisatie.

Natuurlijk is daarmee de puzzel niet klaar, mijn professionele zoektocht niet af. In mijn dankwoord op LinkedIn gaf ik eerste woorden bij de nieuwe uitdaging:

- 'Meer en meer denk ik dat je de diepere lagen in het leren alleen bereikt als je de persoonlijke verhalen aandurft. Ik denk dat het tweede- en derdeslagleren voor organisaties zo lastig is, omdat die persoonlijke verhalen geen plek hebben. Menselijkheid in organisaties, niet omwille van de menselijkheid, maar omwille van goed werk. Ik denk dat dat ook meteen het moeilijkste stuk is. We vinden dat toch wat eng, dat persoonlijke verweven in het werk. Onze mores (over scheiding van werk en privé) zijn behoorlijk overheersend. Allerlei andere boodschappen, over teamleren, over mentale ontwikkeling, over het belang van ethiek en energie of het balanceren van leren en ontwikkelen, hebben ook hiermee te maken.'

Er wordt nog weleens gelachen als ik tijdens een lezing over professionele identiteit vertel dat mensen me soms vragen hoe het zit met het jezelf meenemen naar je werk. De onderliggende toon is dan: doe niet zo gek, natuurlijk neem je jezelf mee naar je werk. Maar zo natuurlijk is dat in veel organisaties nu ook weer niet. Ik herken ze wel, die worstelingen rondom wie je bent of wilt zijn, het gedoe thuis of persoonlijke puzzels die zomaar opduiken in het werk. Ik verwacht niet deze denklijn zonder slag of stoot vorm te kunnen geven, maar ik geloof er wel van harte in en ik verlang naar die plekken waar het goed toeven is, waar je jezelf kunt zijn, waar je met energie vandaan komt, waar je het idee hebt dat je iets toevoegt en dat het samenspel je verrijkt.

Tja, dat ben ik dus ook, begin ik over mezelf, maar eindig ik dus toch weer op de inhoud. Ze gaan bijna grenzeloos in elkaar over.