

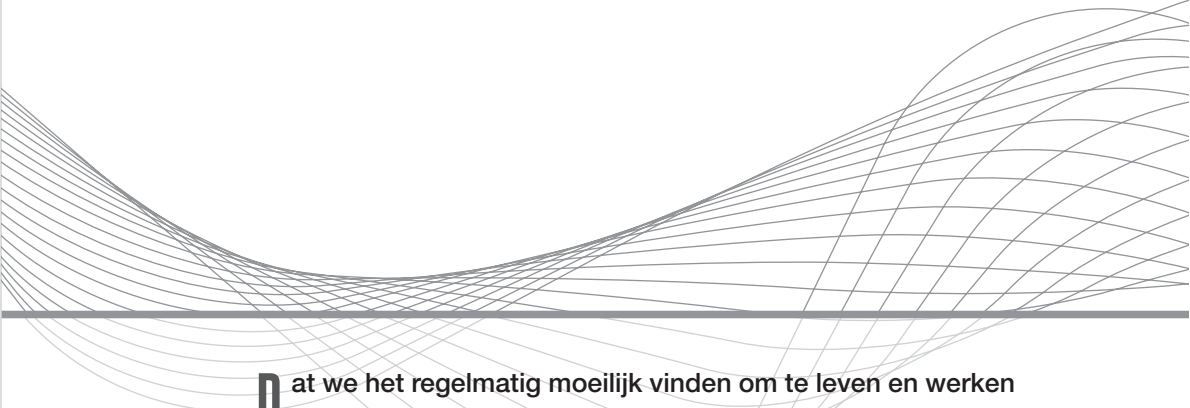
1 DEEP EVOLVEMENT SERIE

DEEP EVOLVEMENT

Jouw rol als professional in
een turbulente samenleving

Dr. Rudy Vandamme

6. FLOREREN OP DE PLEK DER MOEITE



Dat we het regelmatig moeilijk vinden om te leven en werken volgens onze eigen waarden en idealen, is niet het echte probleem. Het probleem is meer dat we vaak niet in staat zijn succesvol met dit ongemak om te gaan. Dat is de reden dat we lastige situaties liever vermijden. Ik voer in dit essay een pleidooi om die lastige situaties juist wel in de ogen te kijken. Ze zijn namelijk niet alleen een uitdaging, ze zijn ook een poort naar onze hoogste zingeving. Het is de plek waar we samen onze organisaties, de samenleving en de wereld ten goede verbeteren. Op de Plek der Moeite kunnen blijven acteren, is een kenmerk van de hedendaagse professional. Ik vertrek in dit essay van de heldere interpretatie die André Wierdsma gaf aan het idee 'de Plek der Moeite'. Daarna zal ik zijn idee doorontwikkelen. Ik eindig met tips om je eigen Plek der Moeite te vinden, en daar als een wakkere professional te floreren.

Inleiding: je innerlijk conflict

Veel mensen hebben het lastig op hun werk. Soms is dat omdat de inhoud van het werk niet aansluit bij hun talenten en zingeving. In veel gevallen heeft dat andere oorzaken, zoals een toxische omgeving, geen toffe collega's, een leider die lastig ligt en een organisatiecultuur die geen ruimte laat om te genieten van je werk. Veel mensen zijn niet in staat hier adequaat mee om te gaan. Het gevoel van onmacht is groot. Vaak gaat dat gevoel niet alleen over hun vaardigheid om een verschil te maken in de cirkel van beïnvloeding; het gaat vaak over hunzelf. Velen voeren namelijk een innerlijke strijd tussen hun idealen en zelfrespect enerzijds en anderzijds de wens om hun baan en inkomen te behouden. Velen zijn niet

beschaamd om toe te geven dat ze in een gouden kooi leven. Een goed loon, een positie, een gewoonte, maar geen vreugde en ook geen zelfverwerkelijking. Ze twijfelen of ze elders moeten gaan werken, want, denken ze, overal is er wel wat. Een zelfstandig ondernemerschap roept ook angst op vanwege de financiële onzekerheid. Men zit dan in een impasse en ervaart langdurig ontevredenheid wat slopend is.

Om dit innerlijke conflict op te kunnen lossen hebben we een vaardigheid nodig die we zelfsturing noemen. In de psychologie spreekt men van ik-functies. Van Freud weten we dat mensen dergelijke innerlijke conflicten vanwege situaties in de buitenwereld, op verschillende manieren kunnen verwerken.

Ik lijst hier vijf mogelijkheden op die passen bij dit conflict tussen gouden kooi en je idealen:

1. Vechten. Je kiest ervoor je best te blijven doen en eventueel te vechten voor de goede zaak. Je probeert te blijven staan voor je waarden en integriteit. Je doet dat echter geforceerd en ten koste van jezelf. Gevolg: je loopt stuk en raakt opgebrand.
2. Loslaten. Een andere manier om het innerlijk conflict op te lossen is dat je de gouden kooi verlaat. Je gaat gewoon op avontuur. De moed om afscheid te nemen van de gouden kooi en risico's te nemen, is niet voor iedereen weggelegd. Je gaat dan voor de eigen idealen. Dit kan in twee richtingen evolueren: je maakt een loopbaanswitch naar een andere baan of je verlaat de organisatie en wordt zelfstandig ondernemer. Uiteraard denk je eerst na over je eigen leven, je last een sabbatical in, laat je coachen of volgt een opleiding.
3. Compromis. In plaats van het loslaten van de gouden kooi, kun je er ook voor kiezen om je idealen los te laten. Je geeft je persoonlijke integriteit op. Je murmelt dan iets als 'Oh ja, het is zo slecht nog niet, ik zal me maar aanpassen aan deze situatie. Het is weliswaar niet waar ik trots op ben, maar ik kan er toch niets aan doen.' Je zucht en kiest voor een modus vivendi. Het is een toestand die weliswaar niet ideaal is, maar je toch wat oplevert: namelijk balans tussen de tijd die je investeert en de energie en het inkomen dat je eruit haalt. Het gevaar daarbij is dat je cynisch wordt, iets wat weer kan uitmonden in apathie en zelfs depressie.

4. Relativeren. Je blijft in je gouden kooi maar je ontwikkelt je verder in de richting van wijsheid en acceptatie van wat je niet kunt veranderen. De beroemde filosoof Leibniz stelde dat we in de beste der mogelijke werelden leven. Van alle mogelijkheden manifesteert zich nu deze, een andere is er op dit moment niet. Daarover nadenken en een beetje ouder worden, helpt je om tevreden te leren zijn met wat er is. Je relativeert je rol in het geheel.
5. Leren. Je lost het innerlijk conflict op door voor jezelf de beslissing te nemen om te blijven en ter plaatse te leren hoe je meer impact en zingeving kunt scheppen. De plek waar je werkt wordt dan je Plek der Moeite. Dat wordt je thuis, daar leer je spelen, dansen en surfen. Het wild vechten ben je dan allang voorbij. Je wil een verschilmaker worden, dat is je persoonlijke zingeving en dat toont je professionaliteit.

De consultant Jurgen Appelo¹ maakte een riedel die goed samenvat wat je opties zijn als je in een situatie van frustratie terecht komt in een baan: 'Take it, leave it, or change it'. Take it, is de aanvaarding en het compromis. Leave it, is vertrekken. Change it, daar hebben we het hier over als je van je frustratie een Plek der Moeite maakt. Klagen en zagen, heeft hij niet als optie opgenomen in zijn riedel. Het is geen optie.

Professionals van de 21^e-eeuw zoeken de Plek der Moeite op

Er is een breed gedragen trend onder denkers over professionele identiteit om te spreken over professionele eigenzinnigheid. De 21^e-eeuwse professional is niet iemand die binnen de lijntjes kleurt. Hij zal ten gunste van zijn cliënt, leerling of collega, op eigenzinnige manier de bureaucratistische regels doorbreken. Om het met Schrijvers² te zeggen: 'Hij doorbreekt de braafheid.' We nemen dus afscheid van de blauwe professional die zich verschanst in zijn hokje. We verwachten van de professional dat hij maatwerk levert en waar nodig risico's neemt om tegemoet te komen aan gunstige uitkomsten voor de interne of externe klant. Deze professional werkt niet vanuit een ivorentorendeskundigheid. Hij definieert zijn werk als klantgericht en relationeel. De cliënt en zijn context roepen hem op om binnen zijn geïnstitutionaliseerde opdracht ethisch gezien meer te doen dan de regels volgen.

In dat kader is de hedendaagse professional een durver. Hij is eigenzinnig en weet de grijze zone te bespelen tussen dat wat volgens de regels niet mag en dat wat ethisch gezien toch passender is. Als docenten in vakopleidingen dit idee promoten, zal dit bijdragen aan een belangrijke, historische ontwikkeling van de professionele identiteit. Waar de voorbije decennia de nadruk lag op objectiviteit, efficiëntie, procedures en controles, ligt de nadruk nu op de menselijke leefwereld en daarin het goede doen.

Deze brede ontwikkeling doet iets met hoe de professional zichzelf ziet. Om het simpel te schetsen: jonge mensen beginnen een beroepsopleiding met een romantische motivatie om te helpen, te dienen en het goede te doen. Vervolgens worden ze gekneed in een methodisch kader en belanden via stages in de systeemwereld die van hen vooral correct gedrag verwacht. Disciplinerend noemde Michel Foucault³ dat. Je wildheid wordt aan banden gelegd ten gunste van je bijdrage aan een samenleving of organisatie. De ontwikkelingspedagoog Robert Kegan⁴ houdt het bij de term socialisatie. Je wordt niet alleen onderdeel van een sociale orde, je bent de sociale orde. Met je goede gedrag bevestig je wat normaal gevonden wordt. Jonge mensen die in het beroepsleven stappen, komen daardoor in een intern conflict tussen enerzijds hun oorspronkelijke roeping om te helpen en te doen wat nodig is, en anderzijds de rechten en plichten van hun beroepsrol.

Als de professional dan toch kiest om voor de goede zaak te gaan, neemt hij een legaal risico. Ik herinner me een professional in een zelfsturend team die zich bewust was van dit gevaar. Ze zei: 'Als je ervoor gaat om de cliënt echt te helpen, dan neem je ook wettelijk gezien de volle verantwoordelijkheid.' Je kunt dus 'gepakt' worden op het feit dat je buiten de lijntjes kleurt, ook al is dat beter voor de cliënt. 'Gelukkig is het nog niet zoals in Amerika waar cliënten je vervolgen', voegde ze eraan toe. Zelf moest ik hierbij ook denken aan de casus van een redder die ontslagen werd omdat hij buiten zijn redderszone iemand gered had van de verdrinking⁵.

Het nemen van een risico is dus een Plek der Moeite. Als je het jezelf makkelijk wilt maken, dan blijf je braaf binnen de regels. Je komt cliënten dan weliswaar niet tegemoet, maar je kunt rustig slapen. Van de professionals van de 21^e eeuw verwachten we echter dat ze met deze interne spanning kunnen omgaan en wel buiten de lijntjes kleuren. Bovendien

verwachten we van ze dat ze de systeemfouten agenderen bij hun leidinggevenden en ook daar de Plek der Moeite opzoeken.

De Plek der Moeite gaat dus niet over een uitdaging opzoeken, het gaat over meer. De Plek der Moeite behoort tot de kern van de ontwikkeling van iemands professionele identiteit. Bovendien sluit deze aan bij een bredere maatschappelijke ontwikkeling, namelijk dat we naar systemen willen die de bedoeling van een beroep ondersteunen in plaats van frustreren. Daarnaast is er nog een ontwikkeling die gaat over hoe wij als mens willen functioneren. Vele professionals onder ons willen meer zijn dan een functionaris in een systeem. Ze zoeken naar zingeving, ook in hun werk. Ze willen een wezenlijk verschil maken binnen de grotere geheel. Het is die zoektocht naar zinvol leven die hen drijft zich niet af te keren van de Plek der Moeite. Op die plek is namelijk de grootste zingevende voldoening te scoren.

Wat bedoelde Wierdsma met de Plek der Moeite?

In een van zijn artikelen schrijft Wierdsma⁶ de uitdrukking met hoofdletters: Plek der Moeite. Hij leent de term van Kooistra⁷ en geeft er een specifieke betekenis aan. Hij schrijft in het artikel: 'De Plek der Moeite is de plek, de ruimte, waarin het bestaande denken wordt losgelaten en men op zoek gaat naar een nieuw ordeningsresultaat. Het kost moeite om los te breken uit bestaande patronen en ordeningen.' In zijn boek⁸ schrijft hij: 'Op de Plek der Moeite wordt de confrontatie aangegaan met het onbekende en gaat men op zoek naar nieuwe betekenissen.' En even verder: 'Een plek waar verschillen overbrugd moeten worden en waar spanningen hoorbaar, zichtbaar en voelbaar zijn.'

Voor Wierdsma is de Plek der Moeite dus niet zomaar een plek waar het lastig is om te blijven staan (omdat het je moeite kost of omdat je risico neemt bijvoorbeeld). Het is binnen ontwikkelingsprocessen de fase waarin je een bestaande ordening in twijfel trekt. Je reflecteert als professional over principes en vooronderstellingen waarop je je handelen baseert. Je durft je handelen ter discussie te stellen en er met je collega's en leidinggevenden in dialoog gaan.

Velen zijn niet bezig met dit soort reflecties. Want vergeleken bij gedrag zijn achterliggende principes abstracter en onzichtbaar. Voor Wierdsma

vormen die achterliggende principes juist de moeilijke plek omdat ze onzichtbaar zijn, maar wel een grote rol spelen in ons denken. Immers, je zwemt als een vis in het water zonder te weten dat je in water zwemt. Wierdsma: 'Het meest essentiële kenmerk van het leren op de Plek der Moeite is het reflecteren op de functionaliteit van bestaande ordeningen in de context van de veranderende ambities of klantvragen.' En verder kan het niet duidelijker worden dan wat Wierdsma er verder over zegt: 'Reflectie op dit niveau is voor alle betrokkenen de moeite en vraagt moeite. Het is de moeite omdat deze plek nieuwe mogelijkheden biedt als de bestaande patronen worden doorbroken. Leren op de Plek der Moeite vraagt ook moeite. Moeite om samen te durven en willen stilstaan bij het (geaccepteerde) zelfbeeld en de onderlinge relationele vervlechtingen.' Die plek is weerbarstig omdat zelfbeeld en relationele vervlechtingen zo moeilijk tot ons doordringen.

Met dit begrip toont Wierdsma dus een belangrijk kenmerk van professionele identiteit. Je bent je als professional bewust van aannames die spelen in je eigen handelen en in je beroepspraktijk. Je beschikt over de vaardigheid om aannames te detecteren die bestaande gewoontes en ordeningen bepalen. De Plek der Moeite is voor Wierdsma dus een cognitieve, kritisch reflectieve vaardigheid. Zijn opvatting gaat niet samen met de hedendaagse invulling waarbij mensen zeggen dat professionals uit hun comfortzone moeten treden. Dat is niet de essentie van het idee.

De Plek der Moeite is gelaagd

De Plek der Moeite is een uitstekend idee voor een upgrade van professionele identiteit. Vroeger zeiden we al dat professionals zichzelf moeten kunnen evalueren en bijsturen en zich moeten aanpassen aan de vraag van de cliënt. Het concept van Wierdsma gaat nog verder. Patronen zien en vooronderstellingen van je beroepsuitoefening ter discussie stellen brengen de professional in een reflectief en maatschappijkritisch denkkader. De professional wordt nu onderdeel van fundamentele ontwikkelingen in zijn vakgebied die bestaande vanzelfsprekendheden in twijfel trekken.

Vergeleken met Wierdsma ga ik nog een stap verder: de Plek der Moeite is gelaagd. De Plek der Moeite kan zich op verschillende lagen bevinden, afhankelijk van de leeftijd en situatie van een professional. Bovendien is

de Plek der Moeite de plek waar kruisbestuiving plaatsvindt tussen de voortgang op die verschillende lagen. Laten we even zien op welke lagen iemand zijn zingeving kan vinden.

Ingaan op het appèl om bestaande vanzelfsprekendheden in twijfel te trekken, begint allereerst bij jezelf. Dat is een eerste laag van ontwikkeling. Een eerste stap is eigen regie nemen bij irritaties, frustraties en 'pijn aan de wereld', de zogenaamde Weltschmerz. De realiteit is namelijk dat veel mensen frustratie voelen, net voor de reflectie over wat er precies hapert. Dat gevoel van irritatie over bestaande vanzelfsprekendheden moet je dus niet inslikken. In plaats van catharsis toe te passen door bij collega's of thuis te klagen, word je uitgenodigd om te voelen en dat gevoel te begrijpen. Ook dat is een Plek der Moeite: zien hoe je eigen patronen, waarden en levensweg meespelen in wat je ervaart. Je stelt jezelf vragen: wat scheelt er hier eigenlijk? Zijn er nog meer invloeden dan die ik meteen ervaar? Welke gedragspatronen van mij interfereren met wat er van mij verwacht wordt? Welke waarde van mezelf wordt hier geraakt? Welke vanzelfsprekendheden stel ik ter discussie? En tenslotte komt het activisme: wat kan ik eraan doen, wat is mijn eerstvolgende stap? Activisme is dus geen utopie maar gebaseerd op je eigenste gevoel van frustratie.

De volgende laag zijn je collega's en je leidinggevende. Je Plek der Moeite wordt dan expliciet activisme. Je wil anderen beïnvloeden. Je wil impact. Je kiest voor geweldloos activisme: in dialoog met anderen je punt maken. Wat heb je te zeggen? Wat precies wil je veranderd zien? Naast je eigen verhouding met alles wat rondom speelt, bestaat het activisme eruit dat je leert om constructief te werk te gaan. Het activisme van de professional bestaat niet uit de straat op gaan of op de barricades springen; wel iets zeggen en grenzen durven trekken als je iets onaanvaardbaar vindt. Veel professionals vinden achterdeurtjes en olifantenpaadjes om ondanks de systemen en regels toch kwaliteit te leveren. Je gaat echter een stuk verder als je openlijk patronen durft te doorbreken en een leider wordt van een gewaagde, maar duidelijk betere aanpak. Dan maakt je vernieuwing het verschil in je vakgebied en beroepsrol. Jouw professionele speelruimte wordt dan je Plek der Moeite. Daar maak je zelf het verschil. Je bestookt je collega's en leidinggevendenden met vragen en omdenkende ideeën.

Een volgende laag is dat je ook je cliënten betreft. Binnen je speelruimte activeer je je cliënten, studenten of medewerkers tot reflectie en actie. Je

bent meer dan alleen maar dienstbaar. Op de Plek der Moeite inspireer je anderen en schud ze wakker. Dit doe je door ze patronen en aannames te leren zien en ook door ze te wijzen op hun verantwoordelijkheid een steentje bij te dragen aan cruciale ontwikkelingen.

Een grotere laag verder is dat je binnen je vakgebied, sector of organisatie systeemfouten agendeert en bijdraagt aan transitie. Je stelt tekortkomingen in de samenwerking onder professionals aan de kaak. Je zoekt wegen om bepaalde regels en protocollen te vervangen door principes. Dat kun je niet alleen en zo bevind je Plek der Moeite zich in een bredere laag waar je samen met anderen opereert. Nog een laag breder zijn de maatschappelijke patronen van armoede, uitsluiting, exploitatie en disciplineren. Deze zijn zo breed en groot dat je heel wat veerkracht nodig hebt om je die ten volle bewust te zijn. Hoe breed en hoe groot je mikt, hangt af van je draagkracht. Sommigen houden het dicht bij huis.

Je merkt aan deze opsomming dat de Plek der Moeite zich op een kruispunt bevindt waar verschillende ontwikkelingssporen elkaar beïnvloeden binnen een complexe realiteit. Micro-, meso- en macroniveau zijn er onlosmakelijk met elkaar verbonden. Professionele ontwikkeling gaat altijd hand in hand met persoonlijke ontwikkeling. Maar in regelsystemen hebben ontwikkelingen op microniveau alleen effect als er ook ontwikkelingen zijn op macroniveau. Je staat vaak alleen met het bewustzijn van wat er zou moeten veranderen. Omgekeerd zal een nieuwe financieringswijze vanuit de overheid of een organisatie die kiest voor zelfsturende teams niet automatisch leiden tot de gewenste ontwikkeling. Die ontwikkeling is maar één puzzelstuk. We moeten daarvoor ook de uitvoerende professionals aan boord krijgen.

De Plek der Moeite is de plaats waar verschillende lagen van ontwikkeling elkaar doorkruisen. Als je met jezelf aan de slag gaat, verbeteren je relaties en kan je vaak ook makkelijker samenwerken. Als je met meer scherpheid aan de slag gaat in je werk, helpt dit de organisatieontwikkeling vooruit. Zoals ik er naar kijk, maakt de Plek der Moeite verbinding tussen die verschillende sporen van voortgang. 'Alles moet gelijk opgaan', stelde Ken Wilber⁹, 'pas dan is er duurzame ontwikkeling.' Ik spreek daarom van deep evolvment. Het is onze verantwoordelijkheid om zoveel mogelijke sporen van voortgang met elkaar te verbinden.

Professionele identiteit is vandaag de dag onlosmakelijk verbonden met stimuleren van een gelaagde ontwikkeling: de levenslange persoonlijke ontwikkeling, ontwikkeling van het vakgebied, ontwikkeling van de organisatie waarin of waarvoor je werkt, de ontwikkeling van je sector en maatschappelijke ontwikkelingen. Kortom, de professional wordt een verschilmaker, kantelaar of activist. Kies de naam die je past.

De onderliggende kosmologie

De centrale rol van de gelaagde Plek der Moeite binnen de professionele identiteit heeft een lange historie. Deze heeft te maken met een voorgeschiedenis waarin de mens zich heeft afgesplitst middels rationele opdeling: de mens staat tegenover de natuur, sociale klassen leven los naast elkaar, vakgebieden zijn elk op hun eigen eiland bezig en medewerkers in organisaties werken binnen de eigen silo. Op diezelfde manier is de professional in een afstandelijke, eenzame positie komen te zitten. Hij is afgesplitst van zijn cliënt die hij louter vanuit zijn specialisme benadert. Hij heeft geen verbinding met andere vakgebieden. Hij bekleedt een rol in een systeem. Hierdoor is hij vervreemd geraakt van zijn oorspronkelijke zielsopdracht.

De ommekeer in het mens- en wereldbeeld die we nu meemaken, is het besef dat elk individu onderdeel is van een gelaagd collectief. Die gehelen zijn veel meer dan een omgeving. We zijn ons steeds sterker bewust dat we de gehelen waar we, mede door de schaalvergroting, last van hebben zelf in standhouden. Met gehelen bedoel ik dan organisaties, instituties en samenleving. Op een mystieke wijze is elk individu namelijk ook het geheel. Hij doet het geheel, denkt als het geheel en voelt het geheel. Zijn medeplichtigheid aan lastige toestanden binnen de organisatie, de samenleving en de planeet Aarde, heeft als een positieve keerzijde dat hij er ook wat aan kan doen. Om te weten wat je te doen hebt in je leven, je zoektocht naar je hoogste zingeving, is het nodig om beter te voelen wat het appèl is dat op je gedaan wordt.

Door je existentiële verstrengeling met de gehelen waarin je leeft en werkt, ben je ook de drager van een diepere wijsheid over wat er nu nodig is.

Het geheel doet onbewust een appèl op je. En dat doet ze via je idealen, dromen maar ook via je frustraties en gevoeligheden. Dit vraagt geen re-

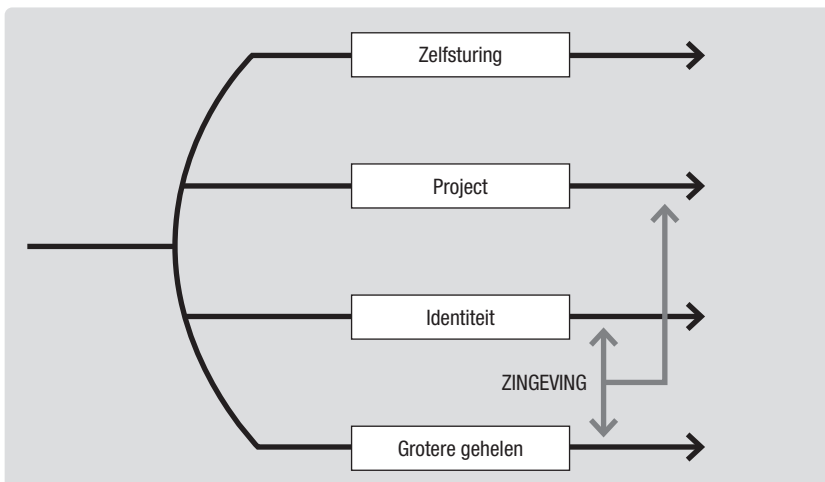
ligieuze bekering maar alledaagse ethiek. In plaats van je te dissociëren van je gevoel en dromen, kijk je ze in de ogen. Je frustraties en idealen zijn je poort naar zingeving en je persoonlijke bestaansredenen.

Dit kan erg vreemd klinken als je iemand bent wiens werkelijkheid bepaald wordt door zintuiglijke observatie en oorzaak-gevolg relaties. Er is nochtans een simpel gegeven dat tot nadenken stemt: waar komt het gevoel vandaan dat je iets zinvol wilt doen met je leven? Waar komen je ethisch gevoel en je idealen vandaan? Waar komt de pijn aan de wereld vandaan? Waarom wil je per se een betere wereld en hier zelfs aan meewerken? Hoe komt het dat we in deze tijden zingeving zo massaal belangrijk zijn gaan vinden?

Je Plek der Moeite moedwillig omarmen, is een daad van verbinding met gehelen, en – meer concreet – met een opdracht. Je begint aan de tocht van de held die zijn of haar leven inzet voor een hoger doel.

Waar is jouw Plek der Moeite?

Veel mensen vragen zich af hoe ze hun ware levensopdracht kunnen vinden. Ze voelen zich verloren in situaties, emoties en gedachten. Ze zien hun eigen overkoepelend zelfbeeld niet, en ook niet hoe ze door hun biografie in grote mate gesitueerd zijn in gehelen. Vandaar dat ik in dit stukje even heel praktisch uitleg hoe je je Plek der Moeite kunt vinden met hulp van het Vorkmodel¹⁰.



Het Vorkmodel bevat vier sporen van ontwikkeling: beter worden in zelfsturing (spoor 1), doelgericht aan de slag gaan in projecten (spoor 2), je identiteitsontwikkeling als persoon (spoor 3) en de grotere gehelen waarvan je deel uitmaakt (spoor 4). Spoor 1 is een competentie van voortgang, spoor 2, 3 en 4 zijn lagen waarop je je ontwikkeling structureert. Daarbij kan spoor 4 nog meer uitgesplitst worden naargelang de grootteorde van de gehelen.

Een zelfsturingsvaardigheid (spoor 1) is dat je kunt floreren. Floreren op de Plek der Moeite kun je leren.

Jouw Plek der Moeite toont zich in de combinatie van het derde en vierde spoor. De Plek der Moeite is de plaats waar je, met alles wat je in huis hebt, een verschil kunt maken.

Het derde spoor van het Vorkmodel is je unieke identiteit. Je hebt talenten, competenties, een biografische bagage, interesses en een gevoeligheid voor bepaalde thema's. Naargelang je ouder wordt, krijg je ook meer levenservaring en zie je makkelijker de rode draad in je biografie. Je persoonlijkheid, je talenten en je biografische, sociale situering vormen de fundamenten die je inzet op de Plek der Moeite.

Op het vierde spoor van het Vorkmodel tonen zich de grotere gehelen waarin je acteert. De plek der Moeite is de plek die je raakt. Je bent er positief mee verbonden. Dat toont zich in je idealen, maar het kan zich ook tonen in je frustratie. Als toestanden niet zijn zoals die volgens jou zouden moeten zijn, dan activeert dat je aandacht en motivatie. Het groter geheel is de praktijk waarvan je voelt dat het jouw wereld is. Je merkt dat je er diep mee verbonden bent. Dat kan al zijn ontstaan door je ouders en opvoeding. Het kan ook ontstaan door je liefde voor een bepaald domein. Het maakt dus niet uit of je er een intense, mooie verbinding mee hebt of dat je er juist frustratie en pijn ervaart. Beide emoties tonen dat die plek jouw plek is. Je bestaan en levenspad zijn er intens mee verstrengeld. Je bent deel van dat geheel. In die wereld wil je een bijdrage leveren aan de ontwikkeling ervan.

De Plek der Moeite is de plaats waar je een zingevende bijdrage levert aan de wereld, met je talenten, competenties en je persoonlijkheid. Het zou dus niet kloppen als je bijvoorbeeld naar zingeving zoekt in een domein waarmee je geen enkel gevoel of ervaring hebt. Als het niet je we-

reld is, dan is het niet je Plek der Moeite. Als je iets wil doen voor een bepaalde wereld, maar je bezit geen enkel talent, competentie die je daar kan inzetten, dan is die wereld ook niet je Plek der Moeite. Soms willen mensen zingeving vinden in een nieuw domein omdat ze zich hopeloos gefrustreerd voelen op hun huidige plek. Ze hopen dan dat ze daar zinvol werk kunnen doen. Als je daarvoor kiest, besef dan dat het je wellicht tien jaar kost om vertrouwd te worden met dat domein, en dat je nieuwe vaardigheden moet aanleren om daar echt een verschil te kunnen maken. Vanuit zingeving bekeken is het vaak beter om je pijn in de ogen te kijken en van die moeilijke plek je Plek der Moeite te maken. Bekwaam jezelf. Zorg dat je stevig in je schoenen staat. Vlucht niet van je uitdaging, maar neem deze aan zoals een held die de handschoenen opraapt en met sterkte zijn missie volbrengt.

Vragen die helpen je Plek der Moeite te vinden:

- Over welke talenten en competenties beschik jij?
- Wat zijn taaiere verbetervraagstukken waar je graag je tanden in zet?
- Welk groter geheel appelleert aan jouw vermogen en behoefte om een verschil te maken?
- Aan welke patronen, gewoontes en situaties binnen de beroeps wereld erger je je?
- Welk paradigma, mens- en wereldbeeld vecht je aan?
- Welke patronen herken je bij jezelf, zowel in positieve als negatieve zin?
- Hoe kun je binnen je professionele speelruimte bijdragen aan fundamentele ontwikkelingen?
- Op welke manier kun je als medewerker van een organisatie bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie?
- Waartoe voel je je geroepen?

Heb je het voor jezelf helder, dan kun je van je Plek der Moeite je project maken (spoor 2). Of omgekeerd: je maakt van de projecten waar je dagelijks mee bezig bent, je Plek der Moeite. Je kan er niet alleen je talenten en je passies kwijt. Je committeert je aan het leveren van een zinvolle bijdrage.

Voorbeelden

Je Plek der Moeite kan zich op vele lagen bevinden en is ook afhankelijk van je leeftijd. Je zou denken dat beginnende professionals nog in een leeftijdsfase zitten dat ze eerst met zichzelf bezig zijn. Van oudere profes-

sionals mag je verwachten dat hun bewustzijn breder en dieper is. Helemaal waar is dat niet, maar er is wel begrip nodig voor ieders situatie en ontwikkelingsstadium. Er is geen regel die zegt dat je Plek der Moeite liefst de grootste en meeste uitdagende vraagstukken aanpakt.

Hieronder vind je uitspraken die een idee geven hoe mensen de Plek der Moeite ervaren.

- Bij jezelf: 'Ik ervaar die Plek der Moeite bij mezelf. Ik vind het behoorlijk intens om eerlijk met mezelf aan de slag te gaan. Ik verwerk mijn verleden en ik wil mijn gedrag patronen beter kennen. Ik zoek feedback op mezelf en wil voor anderen een goede collega zijn.'
- In de groep: 'De Plek der Moeite is het team waarin ik dagelijks werk. De samenwerking verloopt niet vlot en collega's mijden elkaar. Ik probeer daar wat aan te doen want als wij het al niet kunnen met elkaar in ons kleine wereldje, wat moeten we dan verwachten van anderen?'
- De cliënt: 'De Plek der Moeite ligt in het werken met mijn doelgroep. Ik wil niet alleen dienstbaar zijn. Ik wil dat mijn cliënten verder komen. Daarom oefen ik me om een zone van naaste ontwikkeling te zijn voor mijn cliënten. Als ik in mijn baan mijn cliënten kan wakker schudden, dan heb ik impact.'
- Het vakgebied: 'De Plek der Moeite is mijn vakgebied. Er zijn vraagstukken en blinde vlekken die blijven liggen. Ik wil mijn vakgebied en beroepsgroep veel meer in relatie brengen met relevante maatschappelijke vraagstukken.'
- De organisatie: 'De Plek der Moeite is de organisatie waarvoor ik werk. Er scheelt van alles aan deze organisatie. Het voelt aan als een systeemwereld en staat haaks op kwaliteitsvolle resultaten en menselijk samenzijn. Het kan allemaal veel mooier en meer ecologisch.'
- Samenleving: 'Voor mij is de samenleving mijn Plek der Moeite. Samen met anderen wil ik een verschil maken, als burger en als professional. Zo maak ik keuzes in mijn eigen levensstijl. Nog meer impact heeft het als ik samen met anderen wantoestanden aanklaag, of het zelf anders aanpak. Fundamentele vraagstukken zoals sociale gelijkheid en duurzaamheid, te laten kantelen is een zaak van lange adem. Ik draag mijn steentje bij door mijn levensstijl en mijn professionele werkzaamheden. Ik stoot vaak op hardnekkige gewoontes bij grote groepen van de bevolking. Ik behoor precies tot die enkele procenten minderheid.'

- Mens: 'De Plek der Moeite is voor mij de menselijke beschaving. We zijn op vele punten niet goed bezig en niet voorbereid op de toekomst. We zetten niet in op het beste van de mens. Dat houdt me bezig en ik zoek hoe ik mijn steentje kan bijdragen.'
- Planeet: 'De Plek der Moeite is mijn durf om planetaire uitdagingen aan te kaarten. We verwaarlozen de natuur, de biodiversiteit en zetten zo niet alleen onze eigen toekomst maar ook die van vele soorten levende wezens op het spel. Er zijn zorgelijke ontwikkelingen en daar houd ik me mee bezig.'

Hoe floreer je op jouw Plek der Moeite?

Hoe word je vaardiger om te floreren op de Plek der Moeite? Wat is kenmerkend voor de zelfstuuringsvaardigheid die we floreren noemen?

1. Zorg dat je goed bezig bent met je eigen leven. Je kunt alleen floreren als je zelf in orde bent en je zaken op een rijtje hebt. Zelfzorg komt dan ook op de eerste plaats. Pas als dat goed zit, kan je anderen helpen de wereld te verbeteren of ze activistisch wijzen op hun fouten. Weet wat je wel aankunt en wat niet. Maak de grenzen van je draagkracht helder, in de eerste plaats voor jezelf.
2. Wees er alert op dat je je frustraties en ontgoochelingen verwerkt. Wees ook alert op de valkuil van burn-out en cynisme. Vermijd een Calimerohouding waarin je je als slachtoffer opstelt, maar ga ook niet als een Don Quichotte te werk. Blijf jong en fris en wakker voor het appèl dat op je gedaan wordt. Behoud je gevoeligheid voor het lijden van anderen. Oefen je om met frustraties en innerlijke conflicten om te gaan. Blijf staan voor je geloof en hoop. Word een rolmodel voor cliënten en collega's als iemand die zijn of haar idealen levenslang hooghoudt.
3. Zorg dat je te allen tijde een energiebron hebt die niet afhangt van je succes. Dat kan je gezin zijn, de natuur, geloof, meditatie, dagelijkse yoga, een hobby enzovoort. Niets is gevaarlijker dan je tevredenheid en waardering laten afhangen van succesvol activisme. Frustraties zijn er immers altijd. Een onafhankelijke energiebron verhoogt je draagkracht.

4. Leer de vaardigheid om patronen te detecteren, en te denken op het niveau van paradigma's, vooronderstellingen, mens- en wereldbeelden. Leer vragen stellen aan jezelf en anderen. Leer reflecteren over bredere vraagstukken.
5. Breng je personal branding op orde. Je hebt helder wat voor jezelf zin geeft en hoe je daarmee een bijdrage levert aan een betere wereld. Dat is je totempaal waar je altijd op terugvalt. Maak er je stokpaardje van. Het begint ermee dat je al jong je vage motivatie transformeert naar een positionering. Je hebt gelezen over maatschappijkritische vraagstukken en kunt uitleggen wat de ontwikkelingen zijn in het grotere geheel waaraan je bijdraagt. Je weet je woorden te kiezen. Je bent een sterke speler in het complexe geheel die zijn/haar hart en goede intenties weet te behouden.
6. Zorg dat je goed wordt in verbindend activisme. Verbindend activisme is een combinatie van je punt maken en toch beleefd en in contact blijven zodat je verbinding houdt met de ander. Om dat te kunnen moet je verbinding leren maken, samenwerking mogelijk maken en een dialoog kunnen opbouwen. Op die manier ontstaat voor alle partijen een veilige setting waar je een verschil kunt aanbrengen die aansluit bij jouw zingeving. Meester zijn in dialogiseren en gezonde conflicten aangaan, vormt de basis voor floreren op de Plek der Moeite.
7. Zorg voor een goede mindset, gebruik humor en focus je op spelen en leren. Niets werkt beter om je te laten floreren dan je Plek der Moeite te beschouwen als een speelterrein. Taleb¹¹ gebruikt het woord antifragiel waarmee hij zoveel bedoelt als: wees blij dat je taaie vraagstukken voor je kiezen krijgt, want dat houdt je wakker.

Eindreflectie: de Plek van Zingeving

Voor alle duidelijkheid: net als in elke ontwikkeling kent ook de professionele identiteit zijn blijvers. Denk bijvoorbeeld aan deskundigheid, effectief en rationeel handelen met respect voor de kaders. Wat toegevoegd wordt, is de rol van zingeving. Meer en meer professionals worden intolerant voor een gebrek aan zingeving. De hedendaagse professional wil zichzelf niet langer tekort doen. Dat betekent dat ze hun zelfzorg bewaken, talenten willen inzetten, congruent willen handelen volgens hun

waarden en een bijdrage leveren aan iets groters. Precies daarin ligt de bijdrage van professionals aan de mensen in het vliegtuig zonder bestemming van Latour (zie essay 1). Professionals zijn ook maar vliegtuigpassagiers die hadden geboekt omwille van een leuk vooruitzicht. Hopelijk hebben ze in hun opleiding een mindset verworven waardoor ze open staan voor een leven lang leren. Iedereen zit in hetzelfde schuitje, maar als professional ben je de éénnoog in het land der blinden die net iets beter kan zien wat er gaande is.

Als werkgever en als samenleving zou je niets liever moeten willen dan dat professionals hun werk goed doen en er bovendien voor zorgen dat ze in het reine blijven met zichzelf, dat ze hun eigen geweten volgen en krachtige persoonlijkheden zijn. Meer nog, je zou moeten wensen dat de professional zijn zingeving koppelt aan de gehelen waarin hij leeft en werkt door deze gehelen op activistische wijze te verbeteren. Organisaties en sectoren hebben dergelijke activistische professionals hard nodig om de huidige systemen te verbouwen tot ze weer menselijk en duurzaam zijn. Die activistische professional is geen lastpost maar een partner in management. Managers zijn daar vaak huiverig voor; sterke medewerkers dagen je managementstijl uit. Maar ben je als manager niet ook een professional? Hoe zit het met jouw Plek der Moeite?

Het is voor werkgevers, overheid en onderwijs ook rendabel om in sterke professionals te investeren. Het komt nu te veel voor dat jonge professionals de socialisatie in hun professionele gemeenschap niet overleven. Als ze al niet verdwijnen uit het beroep, dan verdwijnen ze soms door te dissociëren van hun eigen zingeving. Ze komen in een levenslange burn-out terecht om vervolgens als oudere medewerkers deel uit te maken van een wereld waar hun jonge collega's op hun beurt weer last van hebben. Puur economisch en bedrijfsmatig gezien, kun je beter sterke professionals in je stal cultiveren.

Speciaal voor mijn vakgenoten in het domein van onderwijs en HR, wil ik een lans breken voor het doorontwikkelen van de Plek der Moeite. Dat gaat uiteraard verder dan iemand aanmoedigen het nog maar even vol te houden ondanks frustraties. Het gaat ook verder dan mensen aanmoedigen hun comfortzone te doorbreken. Dan heb je het namelijk over gedragsniveau. Het gaat, ik refereer naar Wierdsma, ook verder dan reflectief bevragen van patronen en uitgangspunten. De Plek der Moeite kan beter begrepen worden als de plek waar de professional zijn zingeving

voltrekt. Via de zoektocht naar de zin van je werk bevrage je de huidige praktijken en stoot je vervolgens op fundamentele aannames die je in beweging wil brengen. Vanuit die bevraging kom je uit je comfortzone en stuur je patronen bij. Dankzij die moed zul je het volhouden op je Plek der Moeite. Want je weet dat je een rol wil spelen in de ontwikkeling van organisaties en samenleving.

#GetEvolved

De deep evolvement beweging is een maatschappelijke beweging waar je toe kunt behoren. Je inschrijven op de nieuwsbrief is een daad om er deel van te worden. Surf eerst eens rond naar de toepassingen en breng suggesties aan.



DEEP EVOLVEMENT

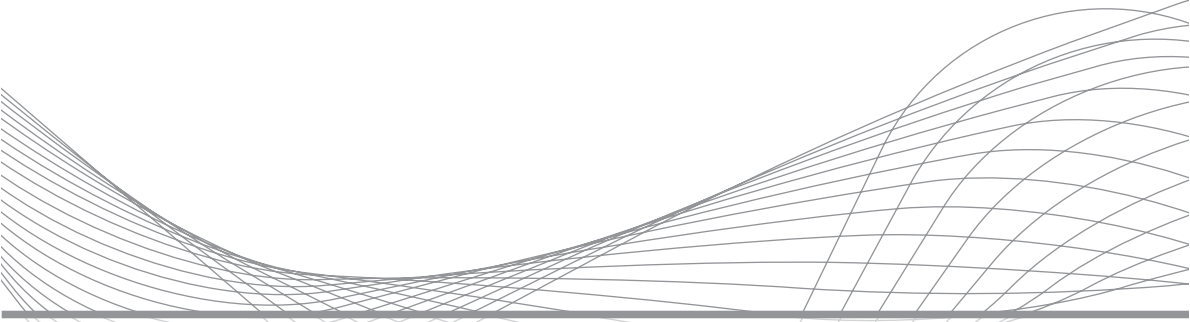
Connect, Unfold & Make it happen

www.deeevolvment.com

Opleidingen in open programma en in-company worden verzorgd in samenwerking met HRDAcademy

www.hrdacademy.be

INHOUD



Voorwoord	9
Inleiding	11
1. Deep evolvement: leven in een wereld in transitie	19
De tijdgeest als horizon	19
De deep evolvement beweging	21
Emotionele betrokkenheid bij gehelen	23
Onderzoek naar kantelaars en cultural creatives	26
Het deep evolvement model	28
De situering van de deep evolvement beweging	37
Een deep evolvement agenda	42
Eindreflectie: Latours vliegtuig	45
Uitsmijter: vragen die deep evolvement stimuleren	47
2. Het Existentieel Mindset-Kwadrant	53
Inleiding: mindset	53
Mindsets van professionals	56
Het Existentieel Mindset-Kwadrant	57
1. Doelgerichte mindset	58
2. Oplossingsgerichte mindset	62
3. Ontwikkelingsgerichte mindset	66
4. Zijnsgerichte mindset	70
De ontwikkelformule	72
Je mindset vinden	75
Eindreflectie: de deep evolvement mindset	79
Uitsmijter: inschalen van je mindset	80

3. Wicked skills als kern van eigentijdse professionele identiteit	85
Inleiding: nieuwe tijden voor professionals	85
Historische ontwikkeling van de opvattingen over professionele identiteit	88
Van soft skills naar wicked skills	90
Tien wicked skills	92
De rol van organisaties	111
Wicked Skills Lab	112
Eindreflectie: professionals aan zet	115
Uitsmijter: hoever sta je met je wicked skills?	116
4. De vergeten existentiële dimensie van arbeid en organisaties	121
Inleiding: veranderbaarheid als symptoom	121
Filosofische basis: de existentiële dimensie van organisaties	123
Transitiepaden voor organisaties	135
Eindreflectie: organisaties aan zet	150
Uitsmijter: concrete richtlijnen	152
5. Wanneer is de verandering radicaal genoeg?	159
Inleiding: urgentie voor transitie	159
Drie horizonnen van veranderingen	161
De bijdragen van H3 tot ontwikkeling	162
De bijdragen van H2 tot ontwikkeling	163
De bijdragen van H1 tot ontwikkeling	165
Eindreflectie: samenwerking van ontwikkelingspatronen	165
6. Floreren op de Plek der Moeite	169
Inleiding: je innerlijk conflict	169
Professionals van de 21 ^e -eeuw zoeken de Plek der Moeite op	171
Wat bedoelde Wierdsma met de Plek der Moeite?	173
De Plek der Moeite is gelaagd	174
De onderliggende kosmologie	177
Waar is jouw Plek der Moeite?	178
Hoe floreer je op jouw Plek der Moeite?	182
Eindreflectie: de Plek van Zingeving	183
Besluit: vijf ontwikkelingsthema's	187
Bijlage: gebruikte termen	191

Referenties

- 1 Appelo, J. (2012). *How to change the world. Management 3.0*. Rotterdam: Jojo Ventures.
- 2 Schrijvers, J. (2002). *Hoe word ik een rat? De kunst van het konkelen en samenzweren*. Amsterdam: Scriptum.
- 3 Foucault, M. (1975, 2018). *Discipline, toezicht en straf. De geboorte van de gevangenis*. Groningen: Historische uitgeverij.
- 4 Kegan, R. & Lahey, L. (2016). *Een cultuur voor iedereen. Bewust ontwikkelingsgerichte organisatie*. Utrecht: Het eerste huis.
- 5 <https://www.youtube.com/watch?v=9mKj7fn4mC4>
- 6 Wierdsma, A. (1999). *Plek der moeite*. In: Ruijters, M. & Simons, R.-J. (2012). *Canon van het leren*. Amsterdam: Boom.
- 7 Kooistra, J. (1988). *Denken is bedacht*. Culemborg: Giordano Bruno.
- 8 Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2007). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Houten: Noordhof. p.109.
- 9 Wilber, K. (2001). *Integrale psychologie*. Deventer: Ankh-Hermes
- 10 Vandamme, R. (2014). *Handboek Ontwikkelingsgericht Coachen. Het Vorkmodel als leidraad*. Gent: CoachingBooks.
- 11 Taleb, N. (2013). *Antifragiel. Dingen die baat hebben bij wanorde*. Amsterdam: Nieuwezijds.