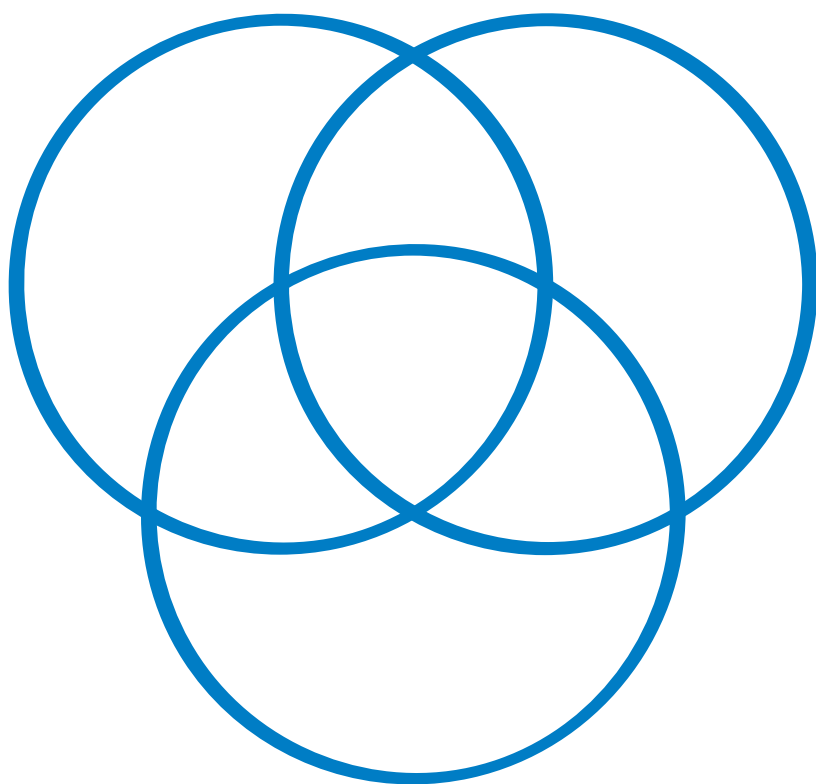


# RUIMTE

Stop met onzin, doe wat de bedoeling is



Frank Weijers

# INHOUD

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord door Jitske Kramer                | 11        |
| Hoe dit boek tot stand is gekomen           | 13        |
| <b>Inleiding</b>                            | <b>15</b> |
| Ruimte creëren en ruimte benutten           | 21        |
| Diagnose en interventies                    | 24        |
| De eerste stap: diagnose                    | 24        |
| De tweede stap: interventies                | 25        |
| Drie niveaus: individu, organisatie en team | 26        |
| Waarom en voor wie is dit boek?             | 26        |
| Leeswijzer                                  | 26        |

## DEEL I

31

### Individu – Richten, verrichten en inrichten in werk en leven

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Mijn richting</b>                                         | <b>33</b> |
| 1.1 Mijn bedoeling                                              | 33        |
| 1.2 Mijn manieren van doen                                      | 36        |
| 1.3 Opbouw Deel I                                               | 37        |
| <b>2. Richten</b>                                               | <b>39</b> |
| 2.1 Hoe kom je je richting op het spoor?                        | 39        |
| 2.2 Associatief schrijven                                       | 39        |
| 2.3 Polariteiten in jezelf onderzoeken                          | 40        |
| 2.4 Vragen om met regelmaat aan jezelf te stellen               | 42        |
| 2.5 Wat me raakt                                                | 42        |
| 2.6 How to know your life purpose in 5 minutes                  | 44        |
| 2.7 Doe ik wat mijn bedoeling is op manieren die bij me passen? | 45        |

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>3. Richten en verrichten</b>            | <b>47</b> |
| 3.1 Diagnose                               | 47        |
| 3.2 Interventies                           | 54        |
| <b>4. Inrichten</b>                        | <b>57</b> |
| 4.1 Je leven inrichten                     | 57        |
| 4.2 Je werk inrichten                      | 58        |
| <b>5. Richten, verrichten en inrichten</b> | <b>61</b> |

## Deel II

67

### Organisatie – Richten, verrichten en inrichten in organisaties

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. De organisatie</b>                                        | <b>71</b>  |
| 6.1 Wat is een organisatie?                                     | 71         |
| 6.2 Succesvolle organisaties                                    | 71         |
| <b>7. Richten</b>                                               | <b>75</b>  |
| 7.1 Een gedeelde richting                                       | 75         |
| 7.2 Formuleren van een gedeelde richting                        | 77         |
| 7.3 Vier valkuilen bij het formuleren van een gedeelde richting | 83         |
| <b>8. Verrichten</b>                                            | <b>91</b>  |
| 8.1 Wat is professionaliteit?                                   | 91         |
| 8.2 Gebrek aan professionele ruimte                             | 98         |
| <b>9. Richten en verrichten</b>                                 | <b>101</b> |
| 9.1 Diagnose                                                    | 101        |
| 9.2 Interventies                                                | 103        |

|                                                   |            |
|---------------------------------------------------|------------|
| <b>10. Inrichten</b>                              | <b>107</b> |
| 10.1 Wat is inrichting van een organisatie?       | 107        |
| 10.2 Motieven voor inrichting van een organisatie | 109        |
| 10.3 Organisaties inrichten, hoe doe je dat?      | 112        |
| <b>11. Richten, verrichten en inrichten</b>       | <b>115</b> |
| 11.1 Diagnose                                     | 115        |
| 11.2 Interventies                                 | 119        |
| <b>12. Werken aan een optimale inrichting</b>     | <b>125</b> |
| 12.1 Wie weet het best welke inrichting nodig is? | 126        |
| 12.2 Waar aandacht is, worden regels overbodig    | 127        |
| 12.3 De ontregelrechtbank                         | 132        |
| 12.4 Professionele ongehoorzaamheid               | 134        |

## Deel III

139

### Team – Richten, verrichten en inrichten in teams

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>13. Het team</b>                                               | <b>143</b> |
| 13.1 Wat is een team?                                             | 143        |
| 13.2 Waarom werken in teams?                                      | 144        |
| <b>14. Richten</b>                                                | <b>147</b> |
| 14.1 Een gedeelde richting                                        | 147        |
| 14.2 Formuleren van een gedeelde richting                         | 149        |
| <b>15. Verrichten</b>                                             | <b>151</b> |
| 15.1 Verwachtingen delen                                          | 152        |
| 15.2 Ontwikkelgesprekken                                          | 156        |
| 15.3 Feedbackgesprekken                                           | 157        |
| 15.4 Duurzaam werken aan de ontwikkeling van professioneel gedrag | 159        |
| 15.5 Ontwikkelgesprekken in zelfsturende teams                    | 161        |
| 15.6 Teamontwikkelgesprekken                                      | 162        |

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>16. Richten en verrichten</b>                                                          | <b>163</b> |
| 16.1 Diagnose                                                                             | 163        |
| 16.2 Interventies                                                                         | 167        |
| <b>17. Inrichten</b>                                                                      | <b>171</b> |
| 17.1 Het team geeft leiding aan de teamleden,<br>de teamleider geeft leiding aan het team | 171        |
| 17.2 Teamomvang                                                                           | 172        |
| 17.3 Belemmerende overtuigingen bij de inrichting van teams                               | 173        |
| <b>18. Richten, verrichten en inrichten</b>                                               | <b>175</b> |
| 18.1 Diagnose                                                                             | 175        |
| 18.2 Interventies                                                                         | 177        |
| <b>19. Ruimte voor mij, ruimte voor ons</b>                                               | <b>179</b> |
| 19.1 Wanneer is een team succesvol?                                                       | 179        |
| 19.2 Openheid                                                                             | 180        |
| 19.3 Inclusie                                                                             | 186        |
| 19.4 Gedeeld leiderschap                                                                  | 188        |
| 19.5 Gedeeld eigenaarschap                                                                | 190        |
| 19.6 Duurzaam werken aan een succesvol team                                               | 196        |
| <b>20.Uitleiding</b>                                                                      | <b>199</b> |
| 20.1 Tips voor leidinggevers                                                              | 201        |
| 20.2 Tips voor medewerkers die te weinig ruimte ervaren                                   | 202        |
| Literatuur                                                                                | 204        |
| Over de auteur                                                                            | 207        |
| Aanbevelingen voor <i>Ruimte</i>                                                          | 208        |



# RUIM·TE

(de; v; meervoud: ruimten, ruimtes)

- 1 plaats om zich uit te strekken
- 2 een door grenzen bepaalde plaats:  
holle ruimten; (onderwijs) vrije ruimte  
voor niet-verplichte vakken beschikbare tijd
- 3 onbegrensde verzameling van plaatsen;  
het heelal: (informeel) gezwam in de ruimte  
waar je niets aan hebt

Bron: [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)





# Voorwoord door Jitske Kramer

‘Doen waar je goed in bent’, ‘Je talenten benutten’ en ‘Laten zien wie je bent’. Wie kent deze uitspraken niet? Ze zijn prachtig natuurlijk, maar niet los te zien van de veelgehoorde oproep ‘Wel een beetje normaal graag’. We hebben nu eenmaal allemaal te maken met de paradox ‘Wees jezelf en pas je aan’. Daarbinnen is het altijd en voor iedereen zoeken naar de balans tussen ruimte nemen en ruimte laten. In dit boek houdt Frank Weijers een praktisch pleidooi voor het je afvragen of je de ruimte die je hebt wel optimaal benut. Wil je wat je allemaal doet eigenlijk wel echt? Heb je de ruimte in werk en leven niet te veel gevuld met onnodige handelingen en regels, waardoor je te weinig ruimte ervaart en zo onvoldoende toekomt aan wat echt belangrijk is?

Veel mensen ervaren gebrek aan ruimte... in leven, in werk, voor zichzelf, voor anderen en voor dat wat ze eigenlijk echt willen. Het model in dit boek maakt op eenvoudige wijze inzichtelijk waardoor je gebrek aan ruimte kunt ervaren en wat je eraan kunt doen. Zodra je stopt met dat wat je niet zou willen of moeten doen, ontstaat ruimte om dingen te gaan doen waarvan je wél het idee hebt dat ze de bedoeling zijn. Door met verwondering te kijken naar je eigen keuzes, processen en dynamieken krijg je zicht op de diepere oorzaken van knelpunten en problemen die je nu ervaart. Frank Weijers doet dit met organisaties op een betrokken, enthousiaste en ontwapenende wijze. Zijn model is uitgewerkt voor individuen, organisaties en teams, waardoor iedereen met *Ruimte* aan de slag kan. Met dit boek in de hand kun je ook zelf op zoek gaan naar waar het knelt. Door zinvolle keuzes te maken in je leven en je werk kom je toe aan dat wat écht de bedoeling is en ervaar je de ruimte om dat waar te maken. De praktische toepasbaarheid van het model wordt weerspiegeld in de opbouw van het boek en het toegankelijke taalgebruik. Neem de ruimte om het boek te lezen en laat je inspireren tot verbeteringen die daadwerkelijk het verschil maken.

Jitske Kramer, co-oprichter van de Academie voor Organisatiecultuur, auteur van onder meer *Deep Democracy* en coauteur van *De Corporate Tribe*



# Inleiding

Veel mensen, organisaties en teams ervaren dat ze een flink deel van hun tijd besteden aan zaken waarvan ze zeggen: 'Dat is niet de bedoeling.' Tegelijkertijd komen diezelfde mensen, organisaties en teams niet toe aan zaken die nou juist wél hun bedoeling zijn. Doen wat niet de bedoeling is, kost energie en is onplezierig en ineffectief, terwijl niet toekomen aan wat wel de bedoeling is tot irritatie en frustratie leidt. Waarom doen we dat dan?

## Waarom doen we dat dan?

“Er moet zoveel.” “We raken verstrikt in alle voorschriften.”

“Ik zou het wel anders willen maar dat kan ik me niet veroorloven.” “We hebben

de ruimte niet om het anders te doen.” “We willen wel maar weten niet hoe.”

“We moeten over zoveel (en steeds meer) zaken verantwoording afleggen.”

“Ik ben bang om afgerekend te worden.” “Er wordt te veel gecommuniceerd.” “Er wordt te weinig gecommuniceerd.”

“Er wordt onvolledig en onduidelijk gecommuniceerd.”

“Ik krijg nooit rust met zo’n overvol rooster.”

“Het is allemaal erg complex en we zien soms door de bomen het bos niet meer.”

“We zitten continu met onderbezetting.” “Het is onduidelijk hoe ‘het’ geregeld is.” “We moeten eerst zorgen dat de dienstregeling klopt en er niks fout gaat.” “Ik weet echt niet wie waar nou precies verantwoordelijk voor is.”

“Die voorschriften zijn er om ons van ons echte werk af te houden.” “Het is hier beroerd georganiseerd.”

“We lopen voortdurend achter de feiten aan.”

“Ik voel me voortdurend gecontroleerd”.

“Zij (managers, bestuurders)  
hebben geen idee  
hoe het hier bij ons werkt.”

“Ik heb geen zin in gedoe  
dus houd ik me aan alle  
voorschriften.”

“Ik word niet gehoord.”

“We komen al jarenlang niet  
toe aan wat we echt  
belangrijk vinden.”

“Niemand treedt op tegen  
collega's die de kantjes er  
vanaf lopen.” “Er is nooit eens  
tijd voor gewoon lekker met  
elkaar kletsen zonder agenda.”

“Onbegrijpelijk dat ‘ze’  
het ons niet gewoon zelf  
laten regelen.”

“Het ego van de baas is belangrijker dan het welbevinden van de cliënt.” “Er wordt me nooit eens gevraagd hoe het met me is.” “Het is zinloos om die formulieren in te vullen.”

“We hebben het al zo ontzettend vaak aan de orde gesteld en er gebeurt helemaal niks mee.” “Belachelijk dat ze verwachten dat ik in het weekend m’n mail check.” “Het lijkt wel of niemand hier z’n verantwoordelijkheid neemt.”

“Ik word gek van al die regels die iedereen aan z’n laars lapt.”

“Ik kijk wel uit om hier te zeggen wat ik denk.”

Dit is een kleine greep uit alles wat mensen zeggen over zichzelf, de organisatie waar ze werken en het team waarvan ze deel uitmaken. Over de gehoorzaamheid die van hen verwacht wordt en hoe die de ruimte om zelf te denken en handelen verdringt. Over hun onmacht en angst, over systemen die het van hen hebben overgenomen, over gebrek aan regie en ruimte.

Wat we willen is simpel: doen wat onze bedoeling is, waarbij we ons leven en werk, onze organisatie en ons team samen zo inrichten dat we dat zo goed mogelijk voor elkaar krijgen op manieren die bij ons passen. Anders gezegd: we willen **verrichten** conform onze **richting**, waarbij de **inrichting** (van ons leven, ons werk, onze organisatie en/of ons team) ons dat optimaal mogelijk maakt. We willen plezierig samen leven, werken en leren zodat we samen het best haalbare kunnen realiseren. Tegelijkertijd willen we als individu gezien en gehoord worden in onze uniciteit. Als we dat voor elkaar krijgen, hebben we zin in wat we doen en ervaren we dat ons leven en wat we bijdragen (in ons werk, aan de maatschappij, aan een betere wereld, enzovoort) zinvol is. Dat levert een hoop energie en plezier op.

Om dit voor elkaar te krijgen, hebben we ruimte nodig en de wil, de moed en het vermogen om die ruimte voluit te benutten. Ruimte in tijd, geld, ons denken, vierkante meters, de inrichting van onze woon- en werkomgeving, hulpmiddelen, regelmogelijkheden en invloed, verantwoordelijk zijn, verantwoordelijkheid voelen én verantwoordelijkheid nemen, bevoegdheden en ons hoofd en hart, de beleving van ruimte zoals we die ervaren.

Het begint met bewustwording van de ruimte die er is door zo objectief mogelijk in kaart te brengen welke ruimte we tot onze beschikking hebben - in geld, bevoegdheden, fysieke ruimte, enzovoort. Daarnaast is er zoiets als de beleving van ruimte, die uiteraard erg subjectief van aard is. Een kamer van twintig vierkante meter is voor de één benauwend klein, terwijl een ander diezelfde kamer als lekker ruim kan ervaren.

We hebben, zeker in de context van ons werk, vaak meer ruimte dan we denken. Docenten zeggen bijvoorbeeld vaak zich beperkt te voelen door het Programma voor Toetsing en Afsluiting (PTA), waarin per vak is aangegeven wat en hoe getoetst wordt bij het schoolexamen. Ook de tijdsduur van de toetsen en het gewicht worden hierin beschreven. De docenten nemen niet de ruimte om het PTA aan te passen, terwijl ze daartoe wel bevoegd zijn.



## Ruimte creëren en ruimte benutten

Om meer te kunnen doen wat de bedoeling is op manieren die bij ons passen, zijn achtereenvolgens twee soorten bewegingen nodig:

- ruimte creëren;
- ruimte voluit innemen en goed benutten.

Het creëren van ruimte doe je door te stoppen met alles wat niet de bedoeling is. Of stoppen met dat wat je doet op manieren die niet bij je passen. Ruimte voluit innemen en goed benutten doe je door:

- door te gaan met alles waarvan je zeg: 'Ja, dat is mijn bedoeling en ik doe het op manieren die bij mij passen';
- te beginnen met alles waarvan je vindt dat het de bedoeling is, maar wat je nog niet doet en/of wat je nog niet doet op manieren die bij je passen.

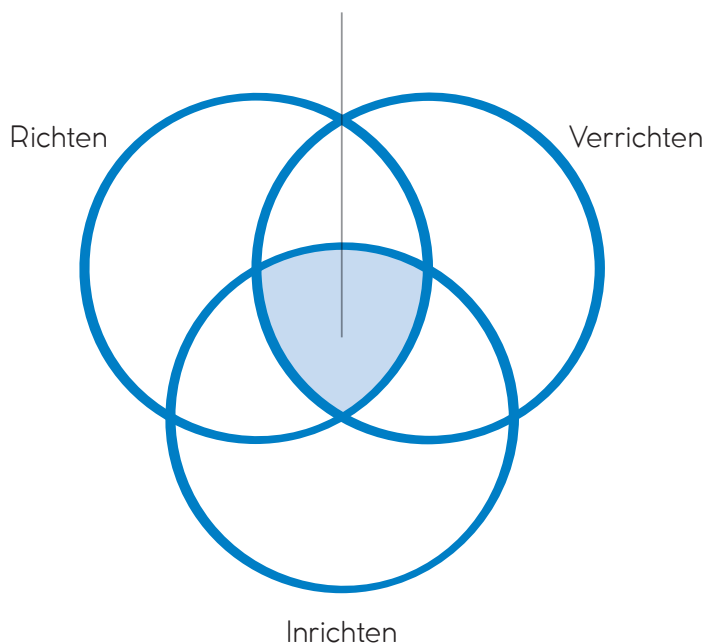
In dit boek laat ik zien hoe we deze twee soorten bewegingen - ruimte creëren en voluit en goed benutten - kunnen maken op drie niveaus:

- individueel;
- in organisaties;
- in teams binnen organisaties.

We moeten dus proberen om **richten** (wat is onze bedoeling en hoe willen we die waarmaken?), **verrichten** (wat doen we?) en **inrichten** (wat organiseren we en welke inrichting is daarvoor geschikt?) optimaal op elkaar af te stemmen.

‘Doen wat de bedoeling is, op manieren waarvoor gekozen wordt, waarbij de inrichting van leven/werk dat bevordert’

‘Zorgen voor een inrichting die helpt om te verrichten conform de richting’



Figuur 1 Richten, verrichten en inrichten in samenhang

Als dat lukt, overlappen de drie cirkels uit figuur 1 elkaar. In het middengebied doen we wat onze bedoeling is op manieren die bij ons passen en helpt de inrichting daarbij. Dan is sprake van flow: we hebben de ruimte die we nodig hebben gecreëerd, voluit ingenomen en goed benut. Met ‘goed’ bedoel ik hier: zodanig dat we doen wat de bedoeling is op manieren die bij ons passen.



## ‘Find your purpose and go on a mission’

**Ruud Veltenaar**

Ruimte gaat over zin: ik heb er zin in én ik ervaar wat ik doe, op manieren die bij me passen, als zinvol. Het begint met woorden geven aan mijn eigen waarom & hoe en me bewust worden van de ruimte die ik heb. Waar nodig en gewenst creëer ik meer ruimte door te stoppen met alles wat niet mijn bedoeling is en met alles wat ik tot nu toe deed op manieren die niet bij me passen. Ik benut mijn ruimte om te doen wat me ten diepste drijft: ik ga door met alles wat me helpt mijn bedoeling waar te maken en ik begin met wat wel mijn bedoeling is, maar wat ik tot nu toe niet deed. Op mijn manier draag ik bij aan een betere wereld, samen met anderen. Ik wil dat wat ik doe impact heeft, zodat ik samen met anderen een vuur kan laten opblazen. Vertrouwen speelt daarin een cruciale rol. Ik vertrouw op mezelf, heb vertrouwen in anderen en ik wil dat anderen mij vertrouwen. Dan kan ik met mijn unieke talenten en kwaliteiten de ruimte nemen die ik nodig heb, terwijl ik tegelijkertijd anderen hun ruimte laat. Zo gaan we samen voor het best haalbare. Ik weet dat het benodigde vertrouwen er (nog) niet altijd is. Laten we dan moedig genoeg zijn om elkaar toch de ruimte te laten. Ruimte gaat over jou en mij en over ons: hoe we samen leven, werken, leren en ons ontwikkelen. Het gaat over hoe ik mezelf kan zijn, over de overeenkomsten die we met elkaar delen en over hoe we tegelijkertijd elkaars verschillen zonder reserve kunnen omarmen. We delen een bedoeling en we gaan daar samen voluit voor.

Ruimte gaat over antwoorden op ons waarom en hoe we daarmee aan de slag gaan, hoe dat ons definieert, ons maakt tot wie we zijn. Het gaat over het vertrouwen en de moed die we nodig hebben om ons te begeven in gebieden waar we nog niet geweest zijn.

Ruimte nemen en ruimte laten: dat is de essentie van goed eigenaarschap en de basis voor geweldige samenwerking. Het is belangrijk om te zien en om gezien worden, om te horen en om gehoord te worden. We leven in een tijd waarin het urgent én belangrijk is om de verbinding met elkaar (opnieuw) tot stand te brengen, zodat we samen kunnen bijdragen aan een betere, mooiere wereld.

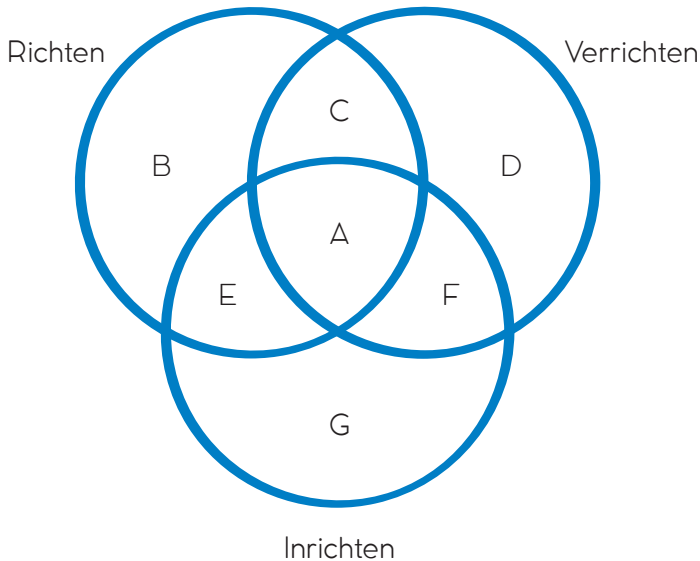
## Diagnose en interventies

Voordat we in actie komen om achtereenvolgens ruimte te creëren en deze voluit en goed te benutten, moeten we eerst goed in kaart brengen hoe het er nu voor staat.

### De eerste stap: diagnose

Zo'n diagnose stellen we door te onderzoeken hoe richten, verrichten en inrichten zich tot elkaar verhouden. Dat doen we door concrete gebeurtenissen (of juist het ontbreken daarvan) in de zeven gebieden van figuur 2 te benoemen.

- A. We doen wat de bedoeling is op manieren die bij ons passen en de inrichting helpt daarbij (flow).
- B. Het is wel onze bedoeling, maar we doen het niet en/of we doen het niet op manieren die bij ons passen en de inrichting helpt niet om dat te veranderen.
- C. We doen wat de bedoeling is op manieren die bij ons passen, ondanks een inrichting die hierbij niet helpt.
- D. Wat we doen is niet de bedoeling en/of we doen het niet op manieren die bij ons passen en de inrichting helpt niet om dat te veranderen.
- E. De inrichting helpt bij het doen wat de bedoeling is op manieren die bij ons passen, maar we doen het niet.
- F. De inrichting helpt bij het doen wat niet onze bedoeling is.
- G. De inrichting helpt niet bij wat we doen en ook niet bij wat onze bedoeling is.



Figuur 2 Richten, verrichten en inrichten in samenhang

Wat doen we conform onze richting met een inrichting die ons daarbij optimaal helpt? En hoe zien de situaties eruit waar geen sprake is van flow? Wat is er dan aan de hand? Met behulp van dergelijke vragen worden we ons bewust van de ruimte die we hebben (en misschien maar gedeeltelijk benutten), waar we ruimte kunnen creëren en waar we kansen om onze bedoelingen waar te maken op manieren die bij ons passen (soms langdurig) laten liggen.

## De tweede stap: interventies

Als we een heldere diagnose gesteld hebben, kunnen we ons afvragen wat we kunnen doen om te zorgen dat het gebied waarin de drie cirkels elkaar overlappen zo groot mogelijk wordt. Anders gezegd: welke interventies dragen eraan bij dat we verrichten conform onze richting, waarbij de inrichting optimaal helpt? Die interventies zijn erop gericht om achtereenvolgens:

- ruimte te creëren;
- deze voluit in te nemen en goed te benutten.

Het ruimte creëren gebeurt door te stoppen met alles wat niet bij onze richting past. Dat is in beginsel alles in de gebieden D, F en G in figuur 2.

## **Drie niveaus: individu, organisatie en team**

Het in kaart brengen hoe het er nu voor staat en vervolgens bedenken met welke interventies we dat kunnen veranderen, kan plaatsvinden op drie niveaus:

- Individu.
- Organisatie.
- Team.

Eerst is er het individu: ik. Als dat individu een vorm van samenwerking met één of meer anderen aangaat, is sprake van 'wij': een organisatie. En als die organisatie groter wordt, is het handig om in teams binnen die organisatie te gaan werken.

## **Waarom en voor wie is dit boek?**

Ik heb dit boek geschreven omdat ik geloof in een wereld waarin we plezierig kunnen samenleven, zodat we samen het best haalbare voor elkaar krijgen. Daartoe hebben we ruimte nodig en de wil, de moed en het vermogen om die ruimte voluit en goed te benutten. Dat is complex: je ruimte nemen, anderen hun ruimte laten en dat samen zodanig doen dat je ieder voluit je plek inneemt én tegelijkertijd samen het hoogst haalbare bereikt. Ik geloof dat we dat voor elkaar kunnen krijgen. In dit boek draag ik daartoe gedachten, methoden en technieken aan. De wil en de moed vinden, is vervolgens aan de lezers.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die ernaar streeft om zijn ruimte goed en voluit te benutten en anderen hun ruimte te laten, met die anderen een gedeelde bedoeling wil waarmaken en daarin beter wil worden. Het is nuttig voor iedereen die leidinggeeft – en dat is iedereen, want ieder mens geeft leiding, eerst en vooral aan zichzelf – en voor iedereen die wil bijdragen aan een wereld die weer net een beetje mooier is.

## **Leeswijzer**

Dit boek heeft een logische opbouw. Daarom laat het zich het best van voor naar achter lezen. Daarna kan het prima fungeren als naslagwerk.

Het is opgebouwd uit drie delen waarin de relatie tussen richten, verrichten en inrichten op steeds een ander niveau onder de loep wordt genomen. In deel I is dat het individu, in deel II de organisatie en in deel III het team. Bij elk



van de drie laat ik zien hoe de relatie tussen richten, verrichten en inrichten in kaart kan worden gebracht (diagnose) en tot welke acties (interventies) dat kan uitnodigen om beter en meer te gaan verrichten volgens de richting en met een inrichting die daarbij helpt.

In deel I sta jij centraal: het individu. Aan de hand van een voorbeeld laat ik zien hoe je in kaart kunt brengen in hoeverre je verricht conform je richting. Verder beschrijf ik enkele interventies die helpen om je daarin te ontwikkelen. Aansluitend wordt het model verrijkt met de cirkel van inrichten. Tot slot van dit deel beschrijf ik verschillende manieren die helpen om je bewust te worden van je richting en het helder verwoorden daarvan. Deel I wordt besloten met het beantwoorden van de vraag: 'Hoe geef je leiding aan jezelf?'

Deel II gaat over organisaties. Wat is een organisatie? En wat is het probleem in organisaties als het symptoom 'we hebben geen ruimte!' is? Ik beschrijf waarom het in een organisatie essentieel is om met een gedeelde richting te beginnen en reik een aantal manieren aan om dat voor elkaar te krijgen. Het verrichten in organisaties wordt nader onder de loep genomen, waarbij de begrippen professionaliteit en professionele ruimte centraal staan. Ik introduceer daarbij een eenvoudige aanpak voor de ontwikkeling van professionaliteit. Net als in deel I komt vervolgens eerst het eenvoudige model met alleen richten en verrichten aan de orde. Met behulp hiervan kan een diagnose worden gesteld die de basis vormt voor voorstellen voor interventies. Vervolgens wordt de cirkel van inrichten aan het plaatje van richten en verrichten toegevoegd. Wat is inrichting van een organisatie en hoe draagt deze bij aan het verrichten conform de richting? Dit verrijkte model, waarin richten, verrichten en inrichten in samenhang worden bekeken, resulteert in een wat preciezere diagnose en daarop gebaseerde interventies.

Tot slot beschrijf ik in dit deel hoe professionals de inrichting kunnen beïnvloeden als dat hun functioneren ten goede komt. Dat doen ze door het mede bepalen en aanpassen van het speelveld en de spelregels en het soms bewust overtreden van die regels.

In deel III is de focus het team. Wat is een team en waarom is werken in teams een goed idee? Net als in deel II beschrijf ik hier de samenhang tussen richten, verrichten en inrichten, waarbij we opnieuw in twee stappen de diagnose en de erbij behorende interventies bepalen: eerst door alleen richten en verrich-

ten aan elkaar te relateren en vervolgens door inrichten eraan toe te voegen. Daarna bespreek ik hoe teams in een professionele cultuur zich zo kunnen ontwikkelen dat ze optimaal presteren in een plezierig klimaat. In termen van het model betekent dat een zo groot mogelijke overlap van de cirkels van richten, verrichten en inrichten. Bijzondere aandacht besteed ik aan vier factoren die eraan bijdragen dat teams succesvol zijn, dat wil zeggen dat ze in een plezierige sfeer samen het hoogst haalbare bereiken met ruimte voor ieders uniciteit. Bij elk van deze factoren horen een of meer interventies.

Ter wille van de leesbaarheid gebruik ik steeds de mannelijke vorm. Overal waar ik 'hij' en 'hem' gebruik, bedoel ik uiteraard ook 'zij' en 'haar'.

# DEEL I

## INDIVIDU

Richten, verrichten en inrichten in werk en leven





# 1 Mijn richting

‘To live is to choose. But to choose well, you must know who you are and what you stand for, where you want to go and why you want to get there.’

**Kofi Annan**

## 1.1 Mijn bedoeling

Ik weet het, ook al kan ik het niet precies onder woorden brengen. Het zit diep vanbinnen, een motor die me in beweging zet. Het is een innerlijk kompas, dat me de juiste richting wijst. Het maakt onlosmakelijk deel uit van mij, van wie ik wezenlijk ben, van mijn DNA, als een bron waaruit ik kan putten. Het helpt me om te weten wanneer het deugt wat ik voel, denk, zeg en doe, en ook om me er nadrukkelijk op te wijzen wanneer dat niet het geval is. Er niet naar luisteren is geen optie. Het is mijn bedoeling.

Je bedoeling – in je leven, in je werk – is het antwoord op de vraag: waarom? Waarom leef je, waarom werk je? Waar heb jij zin in? Waarnaar verlang je? Wat drijft je? Waarvoor kom je je bed uit? Waaraan wil je een zinvolle bijdrage leveren? Wat is écht belangrijk voor je? De antwoorden op deze vragen geven richting aan wat je doet en laat, want je streeft ernaar zo veel mogelijk te doen wat je bedoeling is. Dat lukt niet altijd en soms lukt het zelfs maar heel beperkt, wat leidt tot – hevige – gevoelens van frustratie en onmacht.

Mijn bedoeling is eraan bijdragen dat mensen hun plek voluit en goed kunnen innemen in groepen die met plezier samen werken en leren om hun gedeelde bedoeling optimaal waar te maken.

Mijn bedoeling is richtinggevend, omdat ik mezelf bij alles wat ik doe of voornemens ben te gaan doen afvraag: helpt dat om mijn bedoeling waar te maken? Zo ja, dan zou ik het kunnen gaan doen. En als het niet helpt, ga ik het niet doen.

Mijn bedoeling raakt me en is meer dan zomaar wat woorden. Mijn bedoeling is wat ik ten diepste wil, wat me drijft, waardoor ik in beweging kom. Dat heeft natuurlijk (ook) alles te maken met mijn eigen geschiedenis.

Veel mensen vinden het moeilijk om hun bedoeling onder woorden te brengen. Wanneer je er te veel in opneemt, verliest je bedoeling haar kracht. Het is de kunst om je te beperken tot de kern, tot de essentie.

Mijn bedoeling gaat over mij, maar ook over anderen. Dat kan natuurlijk ook niet anders. Als ik wil bijdragen aan een betere wereld, doe ik dat in relatie met andere mensen. Alleen dan kan ik mijn bedoeling waarmaken.

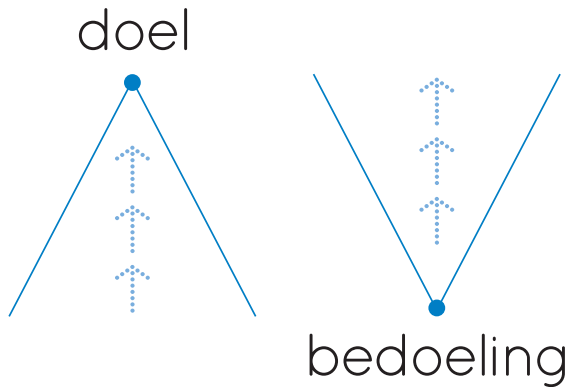
Idealiter komen je bedoeling in je leven en je bedoeling in je werk goed met elkaar overeen. Dat blijkt in de praktijk echter lang niet altijd het geval. In werksituaties wordt immers van mensen verwacht dat ze zich verbinden met de bedoeling van de organisatie waar ze werkzaam zijn. Als die geen sterke verwantschap vertoont met de bedoeling in je leven, wordt het tijd om ander werk te gaan zoeken.

Mijn bedoeling is niet alleen aan mijn werk gerelateerd. Ik probeer mijn bedoeling te leven, ook al lukt dat niet altijd. Dat iedereen zijn plek goed en voluit kan innemen, betekent voor mij dat iedereen de kans heeft om zijn kwaliteiten en talenten te ontwikkelen en in te zetten, om zijn eigen bedoelingen waar te maken én om bedoelingen waar te maken die met



anderen worden gedeeld. In mijn werk, met collega's met wie ik werk, met teams waarmee ik aan de slag ga, met vrienden en familie. Het betekent voor mij ook dat mensen nooit illegaal kunnen zijn: de wereld is van ons allemaal en iedereen heeft evenveel recht op zijn plek, op zijn leven, waar ook ter wereld. Ieder mens, introvert of extravert, veel of weinig ruimte innemend, dik of dun, zwart of wit, man of vrouw, Marokkaan, Turk, Syriër of Nederlander moet kunnen zijn wie hij is.

Een bedoeling is niet hetzelfde als een doel. Je bedoeling vormt het vertrekpunt voor je handelen. Het helpt je om te toetsen of datgene wat je doet bij je past en om bij alles wat je wilt oppakken te onderzoeken of het wel je bedoeling is. Bij een bedoeling kun je natuurlijk doelen formuleren. Waar je bedoeling je vertrekpunt markeert, zijn je doelen de punten waar je naartoe werkt.



Figuur 1.1 Het verschil tussen bedoeling en doel

Als het goed is, helpt het stellen van doelen je om je bedoeling waar te maken. Doelen bereik je, en dan stel je weer nieuwe doelen. Een bedoeling bereik je niet: die maak je waar. Bedoelingen waarmaken is een voortgaand proces, het is nooit klaar.

Vanuit een verlangen naar het ontdekken van andere culturen is het mijn bedoeling om veel te reizen, zodat ik andere volken in hun eigen omgeving kan ontmoeten. Mijn doel voor komend jaar is naar India en Australië reizen en dat draagt bij aan het waarmaken van die bedoeling. Als ik die reizen heb gemaakt, is dit doel behaald. Mijn bedoeling blijf ik waarmaken met weer nieuwe reizen in de jaren die volgen.

## 1.2 Mijn manieren van doen

Niet alleen je bedoeling als antwoord op de vraag *waarom* is richtinggevend voor je doen en laten. Ook de manieren waarop je de dingen graag en goed doet bepalen je richting. Hier gaat het dus om *hoe* je handelt. Of beter gezegd: over de manieren waarop je de dingen graag en goed doet.

Mijn manieren van doen zijn:

- diversiteit omarmen;
- autonomie bevorderen;
- ontregelen en verhelderen.

Die eerste twee gelden niet alleen in mijn werk, maar altijd. Ik vind het enorm belangrijk dat iedereen zichzelf kan zijn en dat kan alleen als ik iedereen zonder enig voorbehoud accepteer zoals hij of zij is. Al vind ik 'accepteren' niet genoeg. Ik ben blij met alle verschillen, omdat we daarmee in groepen juist veel meer in huis hebben dan wanneer we allemaal op elkaar lijken. Natuurlijk vind ik verschillen soms ook erg lastig. Het is veel eenvoudiger om samen te werken met mensen die op me lijken, maar een stuk minder verrijkend.

Een tweede manier waarop ik graag verricht vat ik samen in het woord 'autonomie'. Ik vind het belangrijk dat iedereen op zijn eigen benen kan staan en dat we niet op elkaar gaan leunen. Van daaruit ontmoeten we elkaar en kunnen we samen fantastische dingen tot stand gaan brengen. Mijn derde manier van doen is wat meer op mijn werk gericht. Ontregelen zorgt dat mensen even niet meer doen en denken wat ze daarvoor deden en dachten. Dat vermindert het houvast en creëert een beetje chaos en daarmee de ruimte voor iets nieuws. Daarom is verhelderen hiermee onlosmakelijk verbonden: een nieuwe balans waarin we weer



weten wat ons te doen staat, wellicht op andere manieren dan daarvoor. Ontregelen en verhelderen helpen om patronen te doorbreken... ze helpen om mijn bedoeling waar te maken.

Je richting bestaat dus uit twee componenten:

- Je bedoeling: waarom en waartoe je leeft en werkt.
- Je manieren van doen: hoe je de dingen graag aanpakt, de manieren waarop je graag verricht.

### 1.3 Opbouw Deel I

In dit eerste deel, waarin het gaat over jou als individu, beschrijf ik in het volgende hoofdstuk hoe je je bewust kunt worden van je richting, in je leven, in je werk, en hoe je daar woorden aan kunt geven. In hoofdstuk 3 introduceer ik een eenvoudig model om inzicht te krijgen in de relatie tussen je richting (wat je bedoelt te doen, op manieren die bij je passen) en je verrichting (wat je feitelijk doet en laat). Dit model helpt je om antwoorden te vinden op de volgende vragen:

1. In hoeverre leef je je bedoeling, op manieren die bij je passen?
2. In hoeverre maak je je bedoeling waar in je werk, op manieren die bij je passen?
3. Wat doe je allemaal wat niet je bedoeling is? Wat doe je op manieren die niet bij je passen?
4. Wat is wél je bedoeling, maar doe je niet? Wat doe je niet op manieren zoals je het zou willen doen?

Zo stel je een diagnose. Deze vormt het vertrekpunt om tot interventies te komen, die maken dat je beter en meer gaat doen wat je bedoeling is, op manieren die bij je passen. In hoofdstuk 4 beschrijf ik wat ik versta onder inrichting, in je werk en in je leven, waarna in hoofdstuk 5 het model van richten en verrichten wordt uitgebreid met inrichten. Zo ontstaat de mogelijkheid van een preciezere, fijnmaziger diagnose. Deze vormt het vertrekpunt voor interventies gericht op doen wat je bedoeling is, op manieren die bij je passen, met een inrichting (van je werk, van je leven) die dat bevordert. Kortom, werken aan *flow*, in je werk en in je leven.

Tot slot van dit hoofdstuk sta ik stil bij de vraag hoe je leiding kunt geven aan jezelf.