

Kansrijke Kiemen
9 oktober 2020

Deel I: Joseph Kessels en zijn Verlichting

Deel II: Lichtbakens

Deel III: Gespreid Leiderschap - lerende organisatie

Deel I: Joseph Kessels en zijn Verlichting

- Introductie
- Uitnodiging tot participeren
- De Verlichting: wat is de betekenis nu?

Deel 1: Introductie van Marcel: waarom hebben we Joseph uitgenodigd? Wie is deze man?

Marcel was getriggerd door het boek *Denken in Organisaties. Pleidooi voor een nieuwe Verlichting* (samen met Tjip de Jong).

- **Waarom die belangstelling voor de Verlichting?** Die leidde immers ook tot een doorgesloten individualisme, en een ongebreideld economisch denken met een grote kloof tussen rijk en arm, met onherstelbare schade voor het klimaat en het leefmilieu.

- Maar Joseph heeft zich zijn hele loopbaan ook bezighouden met vraagstukken rond **opleiden, leren en ontwikkelen van professionals** in hun werkomgeving., met een bijzondere belangstelling voor de kenmerken en voorwaarden van **een lerende organisatie**. Hij deed hier als hoogleraar Human Resource Development onderzoek naar aan de Universiteit Leiden, de Universiteit Twente en de Open Universiteit. De laatste jaren is hij vanuit het oogpunt van professionalisering sterk geïnteresseerd in **Gespreid Leiderschap**.

Deel II: Lichtbakens

- Durf te denken
- Een hoger doel
- De autonome professional
- Empathie, Altruïsme en Compassie
- Waardeer vakmanschap, Autonomie en Verbondenheid

Deel 2: We kunnen enkele van de 7 **lichtbakens** bespreken (alle zou te veel tijd kosten)

Ik stel voor:

1: **Durf te denken:** kritisch naar je werk en de werkomgeving kijken; niet op basis van gehoorzaamheid aannemen wat altijd geweest is en gezagsgetrouw instructies opvolgen;

3. **Zoek een hoger doel** (Doen wat nodig is; ieder krijgt wat nodig is (Ieder het zijne): Wat geeft betekenis aan mijn werk en daarmee aan mijn leven?

4. **De autonome professional.** (Spanning tussen professionele ruimte en wet- en regelgeving). Het belang van vakmanschap en praktische wijsheid. Hierbij is wel een professionele ruimte nodig. Gespreid Leiderschap kan hierbij een belangrijk voertuig zijn: het claimen, gunnen en toekennen van invloed in een specifieke situatie/casus op basis van ervaring en expertise. Welke rol speelt een beroepsopleiding en een beroepsregistratie hierbij?

6. **Empathie, Altruïsme en Compassie** als nieuwe valuta: mensen deugen; zij willen zich graag inzetten voor elkaar en iets betekenisvol doen; zij zijn betrokken bij het

welzijn van anderen en spannen zich daarvoor graag in, ook al krijgen ze daarvoor niet direct iets terug. Ontbreken deze elementen in het werk, dan heeft dat een vervreemdende uitwerking, die afstompend werk, en uiteindelijk ziek kan maken. Mensen, burgers en vertegenwoordigers van bedrijven willen zich graag inzetten voor maatschappelijke vraagstukken. Dit als tegenhanger van het dominante economische denken waarin mensen alleen maar in beweging zouden komen als daar een materiële beloning tegenover staat, wat vervolgens de drijfveer voor economische groei en succes is.

7. Waardeer Vakmanschap, Autonomie en Verbondenheid: dit zijn krachtige menselijke behoeften in het leven en bepalen de intrinsieke motivatie om aan de slag te gaan. De drijfveer naar bekwaamheid en vakmanschap is in principe een individuele drijfveer: je kunt immers niet slim zijn tegen je zin. Autonomie geeft je de ruimte om invloed uit te oefenen, waardoor je ook beter kunt worden, zelfrespect, zelfvertrouwen en eigenwaarde ontwikkelt, en dat bij voorkeur in verbondenheid met anderen, gelijkgestemden, collega's met een verwante drijfveer, een werkgever die deze menselijke drijfveren erkent, waardeert en daar ruimte voor creëert. Het individuele vakmanschap is niet een egocentrisch gegeven; het houdt ook in het vermogen om te participeren in relevante netwerken, en deze netwerken actief ontwikkelen, daarin te opereren samen met anderen, zonder er de baas te willen spelen.

Deel III: Gespreid Leiderschap Lerende Organisatie

- Invloed gunnen en toekennen op basis van ervaring, expertise en affiniteit
- Voertuig voor professionele ontwikkeling
- Lerende organisatie
- Afsluiting

Deel 3: Welke rol speelt Gespreid Leiderschap?

De bekwaamheid om invloed uit te oefenen in een specifieke situatie/probleem/casus op basis van expertise en ervaringen, mits de collega's die expertise erkennen en waarderen en de gewenste invloed ook gunnen en toekennen. Dit vloeit eigenlijk voort uit de combinatie van Lichtbaken 4 (de autonome professional) en Lichtbaken 7 (Vakmanschap, Autonomie en Verbondenheid). 1, 3 en 6 geven daarbij richting en behoeden voor misbruik. Vanuit een ander perspectief is het vermogen om invloed uit te oefenen een voorwaarde om te kunnen leren, ontwikkelen en te groeien. Gehoorzame mensen, die kritiekloos regels en instructies volgen, blijven dom. Gespreid leiderschap is geen pleidooi voor anarchie: formele leidinggevendenden/bestuurders kunnen de condities bevorderen waaronder gespreid leiderschap en dus ook professionele ontwikkeling zich kunnen voltrekken.

Dit zijn ook de kenmerken van **een lerende organisatie**: samen met collega's de ruimte ervaren om de dingen te doen waarvoor je affiniteit hebt en waarin je bekwaam wilt zijn; vervolgens op die domeinen ook invloed kunnen uitoefenen; en als het spannend of gevaarlijk wordt, voldoende veiligheid ervaren en rugdekking krijgen van ervaren collega's leidinggevendenden en bestuurders om je uit de wind te houden en als het nodig is pal achter je of naast je te gaan staan. Als je dit ervaart in

je werkomgeving, doe je ook veel moeite om die werkomgeving gezond te houden en er voor te waken dat niets dit werk in gevaar brengt.