

Lenette Schuijt  
essay

## op het kruispunt van beroep en roeping

*'We denken graag dat wij ons werk gekozen hebben, maar we zouden beter kunnen zeggen dat ons werk ons gevonden heeft.'*

- Thomas Moore

### **inleiding**

In organisaties wordt de kwaliteit van het werk vaak afgemeten aan duidelijke criteria of normen. Voor technische producten zijn dergelijke criteria goed toepasbaar. Wanneer het gaat om dienstverlening, die plaatsvindt in de menselijke ontmoeting, voldoen dergelijke criteria niet. De ervaring van kwaliteit (als klant) heeft veel te maken met de eigenheid van een medewerker die plezier heeft in het werk en bereid is om te doen wat de situatie vraagt, ook als dat wat extra's is. Een serveerster die oprecht geïnteresseerd is of het eten smaakt, een docent die een leerling bijpraat zodat hij ondanks ziekte kan meedoen aan tentamens, een arts die de tijd neemt om uit te leggen wat een ziekte inhoudt. Op die zeldzame momenten komen vakbekwaamheid en een uniek talent samen. Competentie, wilskracht en zelfgekozen beroep gaan hand in hand met iemands roeping: een talent dat ons gegeven is, een beweging van binnenuit die onze levensweg bepaalt.

Spreken over roeping is iets ongemakkelijks in onze tijd. Veel liever hebben we het over beroep. We willen onze eigen koers bepalen en roeping suggereert dat we ons werk door iets anders laten bepalen. Er is moed voor nodig om het woord 'roeping' te gebruiken. Taal en traditionele symbolen kunnen ons in de weg zitten, bijvoorbeeld omdat we roeping associëren met uitverkiezing voor het religieuze leven ('een roeping tot non hebben'). In die opvatting is roeping iets dat van buitenaf komt, dat iemand anders voor ons bepaalt. En het betekent het dat je iets moet worden dat je (nog) niet bent, dat je bent uitverkoren voor een bepaalde taak.

### **zin in werk**

Niets van dat alles heb ik voor ogen bij het schrijven van dit artikel. Werken vanuit een roeping is werk doen dat past bij je aard, persoonlijkheid en unieke kwaliteiten. Het houdt in dat je ontvankelijk bent voor je talenten en voor de uitdagingen die het leven biedt om die talenten vruchtbaar te maken. In dit essay beschrijf ik hoe je daar als individu achter komt. Ik sta stil bij de vraag hoe je de roeping van iemand anders kunt herkennen. Is het mogelijk om in een organisatie rekening te houden met de roeping van medewerkers? Wat vraagt dat van een leidinggevende? Kwaliteit wordt geleverd in het werk wanneer de eigenheid van mensen samengaat met hun competenties en ambities. Hoe kunnen we een balans vinden tussen die ontvankelijkheid voor wat zich wil ontfouwen en de competentie om adequaat te

handelen in professionele situaties? Als we die balans kunnen vinden, is kwaliteit een vanzelfsprekend en natuurlijk gevolg.

### **beroep, roeping en kwaliteit**

Wanneer we roeping en beroep in verband brengen met de kwaliteit van ons werk, dan verstaan we onder beroep meestal een vastomlijnde set van activiteiten, die competenties vereist en die door verschillende mensen kan worden ingevuld. Een beroep selecteren we meestal op grond van externe factoren zoals vooropleiding, verwachtingen van anderen of carrièreperspectief. In de West-Europese cultuur wordt keuzevrijheid hoog gewaardeerd. We richten ons eigen leven in en kiezen een beroep vanuit de opvatting dat we kunnen worden wat we willen. We zien ons leven, ons zelf, als maakbaar. Dus kiezen we een beroep dat past bij hoe we onszelf graag zien, net zoals we een auto kopen die bij ons imago hoort. Ik noem dat de horizontale dimensie. We geven ons leven richting door doelen te stellen en daar met alertheid en bewust handelen naar toe te werken. Wat we bereiken in het leven is onze persoonlijke verdienste.

Een roeping is nauw verbonden met een persoonlijkheid en daardoor niet zo vastomlijnd. Het is minder vrijblijvend dan een beroep: een roeping kiezen we niet. Het is een beweging van binnenuit, een richting waar we als vanzelf in rollen of waar we ons onweerstaanbaar toe voelen aangetrokken. Dat noem ik de verticale dimensie: je afstemmen op wat er al is, wat wil gebeuren en wat op je weg komt. Door de sterke focus op eigen keuzes verliezen we uit het oog dat er veel is wat we niet kiezen: onze eigenheid, persoonlijkheid, geslacht, ons ouderlijk milieu, onze zwakke plekken. Onze eigenheid bestaat niet alleen uit competenties en kwaliteiten maar ook uit grenzen en beperkingen. Ze zijn de keerzijde van onze talenten. Gehoor geven aan onze roeping betekent behalve ons hart volgen ook dat omarmen waar we niet tevreden mee zijn, erkennen en aanvaarden dat we dingen niet kunnen. Vanuit wilskracht iemand willen worden, levert je misschien status en bewondering op, maar kan ook schade brengen aan je ziel.

### **zin in werk**

Als je streeft naar een ideaalbeeld van jezelf, zonder te begrijpen wat je wel en niet in je hebt, dan heeft het bouwwerk van je professionaliteit een zwak fundament. Cornelis Verhoeven zegt daarover: 'Professionaliteit kan zich van binnenuit ontwikkelen, als een gevolg van de toewijding aan een beroepshalve gekozen taak. Als het omgekeerde gebeurt – en dat schijnt soms het geval te zijn – en de professionele buitenkant wordt ontwikkeld en pas later 'toegepast' op een willekeurig te kiezen beroep, dan lijkt de kern van de zaak pas achteraf en met enige onverschilligheid ingeplant te worden en is het maar de vraag, of die daarna niet een los en gemakkelijk te verwisselen dingetje wordt. Het wekt altijd vervreemding daarvan getuige te moeten zijn en mensen professioneel bezig te zien, zonder dat het grote woord

'roeping' zelfs maar aarzelend bij je opkomt.<sup>1</sup> Beroep zonder roeping is als een lege huls. De service kan in technisch opzicht goed zijn, maar in het contact met een telefoniste die 'klantvriendelijk' doet, ontstaat geen ware kwaliteit. Een professionele buitenkant, je best doen, doen alsof, dat alles levert slechts middelmatigheid op. De klant merkt feilloos als we iets willen bieden dat niet van binnenuit komt. Er is een wezenlijk verschil tussen professioneel willen of denken te zijn (ego) en niet anders dan professioneel *kunnen* zijn (authentiek zelf). Als het ego doorklinkt in onze dienstverlening doen we beloften die we niet kunnen waarmaken, gebruiken we middelmatige instrumenten, luisteren we maar half naar een klant. Die heeft er last van en de dienstverlener gaat tegen zijn of haar eigen wezen in.

### **roeping**

Ware kwaliteit ontstaat wanneer professionaliteit van binnenuit wordt ontwikkeld. Ze begint bij het besef van een persoonlijke, unieke roeping. Wat moeten we daaronder verstaan? Ik grijp terug op de opvatting van Aristoteles, dat alle levende wezens van nature een eigen gerichtheid hebben, een streven naar de verwezenlijking van hun specifieke natuur. Deze gerichtheid komt niet voort uit een bewust gekozen doel maar is in de aard van de mens ingegeven. Net als uit een eikel een eik groeit, zo draagt de mens een unieke eigenheid in zich die tot ontplooiing wil komen. Iedereen wordt geboren met een aantal unieke talenten en eigenschappen. Een baby komt ter wereld als een specifieke persoon, met duidelijke voorkeuren en afkeuren, met een eigenheid en eigenaardigheden. Onze roeping of bestemming volgen betekent dat we de combinatie van persoonlijkheid en unieke talenten die wij zijn, met bijbehorende beperkingen aanvaarden en ontvouwen.<sup>2</sup> Hoe kom je er nu achter wat jouw unieke eigenheid is?

### **zin in werk**

Het woord roeping (evenals het Engelse 'calling') heeft de associatie met 'geroepen worden', het woord 'vocation' (zowel in de Engelse als Franse taal) is afkomstig uit het Latijn en wordt geassocieerd met de stem. Dat komen we ook tegen in ons woord 'bestemming', het vocaal uiten van wat er in ons leeft en wat we willen. Kennelijk heeft roeping te maken met het luisteren naar een stem, die ons iets te kennen geeft. In mythen en bijbelverhalen komt de oproep in de nacht. Als het duister en leeg is, als je met jezelf bent, niet vervuld van de buitenwereld, dan pas kun je horen. Meestal zijn we zo actief in de buitenwereld met produceren en presteren dat we ons nauwelijks de tijd gunnen om stil te staan en leeg te worden. We zijn vervreemd van onze innerlijke bron. 'Het Zelf heeft geen verankeringpunt in zichzelf meer,' meent Johan Verstraeten.<sup>3</sup> Daarom ontnemen we onze identiteit aan onze posities, prestaties of bezit. Het werk dat we doen is niet gefundeerd in ons zelf en

---

<sup>1</sup> Cornelis Verhoeven, *Dierbare Woorden*, Damon, 2002.

<sup>2</sup> Zie ook: Lenette Schuijt, *Met ziel en zakelijkheid. Paradoxen in leiderschap*, Scriptum, 2001.

<sup>3</sup> Johan Verstraeten, *Leiderschap met hart en ziel*, Lannoo, 2003

blijft een rusteloze, naar buiten gerichte activiteit. Willen we van binnen uit werken dan moeten we de tijd nemen om diep in ons zelf te luisteren. In plaats van naar buiten kijken wat nodig is of wat er van ons verwacht wordt, moeten we de blik naar binnen richten. Dan kunnen we ons de vragen stellen 'wie ben ik?', 'waar verlang ik ten diepste naar?' In de intimiteit van je eigen ziel kun je misschien een subtiele stem horen. We moeten daarbij het woord 'stem' niet al te letterlijk nemen. Er is niet iemand die ons influistert. De oproep kan komen in de vorm van een impuls, een kracht die er uit wil, een klopping op de deur. Subtiel, maar nadrukkelijk. Soms is ze niet eens in taal te vatten. Slechts weinigen zien in een flits of droom wat hun roeping is en weten spontaan wat ze moeten doen.

### ***gehoor geven aan de oproep***

De oproep die we menen te horen in het diepst van onze ziel komt vaak over als irrealistisch en naïef. Ze houdt geen stand in de logica van de rationele wereld, ze is niet 'redelijk'. Meestal is het niet meer dan een vaag gevoel van richting. Soms lijkt er geen gehoor voor te zijn in de buitenwereld, of is er zelfs sprake van verzet of vervolging. Bovendien zijn we lang niet altijd blij met wat de oproep van ons vraagt. Ondanks zulke hindernissen vertrouwen veel mensen op ... ja, op wat? Laten we het een innerlijk weten noemen, een niet te verklaren besef dat het goed is. Gehoor geven is gehoorzamen aan dit innerlijke weten. We hebben de keuze, de vrijheid om de oproep te beantwoorden, en naar buiten te brengen wat in ons schuilt. Vertrouwen op dit weten (hoe fragiel ook) gaat vooraf aan de vervulling van de roeping. De uiterlijke tekenen dat het de goede weg is, zijn er (nog) niet. Dat vraagt van ons de moed om alleen te gaan, gedreven door een kracht van binnenuit. Niet voor niets vraagt het gehoor geven aan de oproep in klassieke verhalen een vertrek, een breuk, een afscheid, soms de noodzaak om een gewoonte op te geven. We moeten in beweging komen en voor dat wat in ons leeft een vorm vinden in de buitenwereld.

### ***je weg vinden***

Ook wie gehoor geeft aan de subtiele stem tast vaak in het duister. Het is de kunst om de weg te leren zien die zich al gaande vormt. Het leven zelf is de gids. Toch zijn er wel signalen waarvoor we ons kunnen openstellen en die we kunnen ontcijferen in het licht van ons innerlijk richtingsgevoel. Voorbeelden van zulke signalen: dat wat je van nature gemakkelijk afaakt, je intuïtieve voorkeuren en afkeuren, als je meer doet dan gevraagd zonder dat het enige moeite kost, als je bereid bent om alleen te staan en te vertrouwen op jezelf, een beroep dat nadrukkelijk op je gedaan wordt, omstandigheden waarin precies jouw kwaliteiten nodig zijn.

Hoewel een roeping niet de uitkomst is van eigen keus en wil, maar een gave die ons toevalt, is het niets mysterieus of bovennatuurlijks. Het ligt niet ver weg, het is niet een doel waarnaar we moeten streven. Het ligt verborgen in het dagelijkse en toont zich zodra we ons open stellen voor de vele schijnbaar onopvallende gebeurtenissen in ons leven. Het vraagt ontvankelijkheid voor 'wat er wil gebeuren'. In een

zin in werk

documentaire van Anja Masling staat een schijnbaar onbeduidende mevrouw centraal die werkt op de vleesafdeling van een grote supermarkt. De diepste wens van deze vrouw sinds haar veertiende jaar was winkeljuffrouw worden. Ze had een hele filosofie ontwikkeld over klantbenadering en haalde diepe voldoening en jaloersmakende levensvreugde uit haar werk.<sup>4</sup> Je eigen roeping vinden, de moed hebben om dit naar buiten te brengen en te verbinden met een beroepsmatige activiteit geeft grote arbeidsvreugde: kunnen zijn wie je bent, doen waar je in het diepst van je ziel naar verlangt en daarmee iets betekenen in de wereld. In contact met onze roeping willen we niets liever dan dit ten dienste stellen van anderen. Het is ons grootste geluk dat wat wij als mens te brengen hebben voor anderen waardevol is. Roeping is dan ook een combinatie van onze eigenheid en dienstbaarheid. Het is de plek waar enorme vreugde samenvalt met dat wat de wereld nodig heeft.<sup>5</sup> Kwaliteit leveren aan anderen is niet iets doen wat de cliënt nodig heeft, volgens die criteria die daarvoor gelden op onze werkplek, maar handelen vanuit ons diepste wezen, wetende dat onze unieke talenten in zichzelf een bijdrage zijn. 'Vraag je niet af wat de wereld nodig heeft. Vraag je liever af wat het is waardoor jij tot leven komt en draag dat bij aan de wereld.' Deze spreuk, die al jaren boven mijn bureau hangt, herinnert mij eraan dat we ons het meest dienstbaar maken wanneer we doen waar we van houden. Een paar jaar geleden ontdekte ik dat schrijven een talent is, een gave waarvoor ik niets heb hoeven te doen. Het is tevens mijn passie: als ik schrijf ben ik gelukkig. Toch voelde ik me geremd om me aan het schrijven te wijden: het leek me egoïstisch om te doen wat ik het allerliefste doe. Ik wil graag iets voor anderen betekenen. Totdat een vriendin tegen me zei: "Heb je enig idee hoeveel mensen iets hebben aan jouw boeken?"

### **een weefsel onder de oppervlakte**

De samenhang tussen de innerlijke roeping en de dagelijkse voorvallen op onze levensweg is achteraf pas echt zichtbaar. Veel mensen hebben op latere leeftijd het gevoel dat 'alles zo heeft moeten zijn'. Ook pijnlijke gebeurtenissen en schijnbaar verkeerde keuzes zijn – in het licht van jouw unieke roeping – nodig geweest om je talenten te ontwikkelen. Door ontmoetingen met andere mensen zijn je talenten aangesproken of heb je een stap vooruit kunnen zetten. Zo kan het samenleven met een partner, die je als tegendeel een soort spiegel voorhoudt, je in contact brengen met je eigenheid. Jouw unieke kwaliteiten worden zichtbaar in het licht van het tegendeel. In een relatie kun je elkaar helpen te worden wie je werkelijk bent. Geweldige persoonlijke kwaliteiten kunnen ontstaan uit pijn en wanhoop. Veel kunstenaars worden geprikkeld om hun talent naar buiten te brengen doordat ze diep geraakt of beproefd worden.

zin in werk

---

<sup>4</sup> 'Onze vrijheid een vette friet', Sacha Bronwasser, *Vrij Nederland*, 31 juli 2004.

<sup>5</sup> Frederick Buechner, *Wishful thinking: A Seeker's ABC*, Harper, 1993.

Deze samenhang die achteraf overduidelijk kan zijn, is veel minder zichtbaar terwijl we onze levensweg gaan. Veel dingen lijken toevallig op onze weg te komen. Soms is ons een glimp gegund van de samenhang in kleine dingen en schijnbaar betekenisloze voorvallen. Jung noemt dat synchroniciteit, een beginsel van niet-causale verbondenheid. Religieuze tradities spreken over 'het transcendente'. Anderen noemen het 'de voorzienigheid' of 'genade'. We bespeuren een zekere ordening in het universum, ook al snappen we niet wat de sturende kracht daarachter is en of er een sturende kracht is. We vermoeden een weefsel onder de oppervlakte, waarvan we de samenhang niet zien. De verticale dimensie, het ontvankelijk zijn voor dat wat zich buiten onze bewuste inspanningen om wil ontvouwen. Je beroep uitoefenen vanuit een innerlijk gevoelde roeping is dus een combinatie van horizontale en verticale dimensie: ontvankelijkheid voor dat wat je gegeven is, voor de gegevenheid van je levensweg en de competenties en wilskracht om daar een concrete invulling aan te geven. Het is een verbinding tussen aangeboren talenten en eigen verdienste, tussen eigen keuze en de wonderlijke weg die het leven soms gaat, tussen doen en laten gebeuren.

Veel mensen doen er lang over om hun roeping op het spoor te komen en het werk te vinden dat past bij hun kwaliteiten. Organisaties gunnen zich meestal niet zoveel tijd. Het werk wordt verdeeld op basis van de doelstellingen en benodigde competenties, personeel geselecteerd op de geschiktheid voor een bepaalde functie. Toch zijn veel organisaties geïnteresseerd in de professionaliteit van binnenuit die sommige medewerkers inbrengen. Hoe kan een leidinggevende oog krijgen voor de eigenheid en roeping van mensen?

### ***oog krijgen voor de roeping van anderen***

Zicht krijgen op de unieke levensweg van mensen vraagt van managers om zich open te stellen voor de mensen, zich te verdiepen in de medewerkers. Leidinggevendens moeten beginnen met waarnemen wat ze feitelijk zien van en meemaken met medewerkers, met oog krijgen voor wat er – in potentie – al is. Het betekent open staan voor mensen, voor de unieke combinatie van persoonlijkheid, eigenaardigheden, stijl en competenties. Daarnaast vergt het dat de leidinggevende zich zelf open stelt, zich durft te verwonderen, zich laat raken: 'Oh, zo kan het ook. Ik zou dat anders doen, maar jee, hij krijgt het voor elkaar.' Of: 'Wat leerzaam, hoe ze dat aanpakt.'

zin in werk

Een leidinggevende kan niet weten wat de roeping is van mensen, maar kan er voor open staan, op signalen letten, er naar vragen. Wat doet iemand vanzelfsprekend? Welke ontwikkeling is gaande bij medewerkers die al langer in dienst zijn? Wat is iemands unieke bijdrage aan een team? Waar ligt iemands hart ook naast het werk? Men kan proberen een samenhang te ontdekken in iemands kwaliteiten, een rode draad in zijn leven. Een manager kan ook gelegenheden scheppen die een beroep doen op bepaalde kwaliteiten van een medewerker. In mijn begeleiding werk ik vaak

met de levensverhalen van mensen om hun roeping op het spoor te komen. Een voorbeeld:

Een deelnemer aan een bezinningsprogramma had een eigen praktijk opgebouwd als zelfstandig adviseur. Toen het aantal opdrachten begon af te nemen begon ze te twifelen of dit de goede weg was. Ze vroeg zich af of ze moest veranderen of juist sterker moest inzetten op dat wat ze al jaren deed. Haar levensverhaal bevatte allerlei thema's die een rol bleken te spelen op haar levensweg. Als jongste in een groot gezin had ze een hekel aan mensen die in het middelpunt wilden staan. Ze was opgegroeid met een sterk vertrouwen dat de dingen altijd goed komen maar ontleende dat niet aan haar eigen inspanningen. Het was een creatieve vrouw, met veel ideeën en de potentie om mensen daarvoor enthousiast te maken. Tegelijkertijd was ze vaak bang om te verdrinken in alle ideeën en mensen. Door haar verhaal te vertellen en aandachtige reacties van anderen te horen, ontdekte ze dat ze op een eigen wijze in het middelpunt kon staan: door anderen met elkaar te verbinden rond een innovatief idee. Ze concludeerde dat haar werk wel degelijk haar roeping was.

Een roeping op het spoor komen betekent dat een leidinggevende een vastomlijnd beeld van talent moet loslaten. Oog voor talent gaat verder dan het ontdekken van de toekomstige paradepaardjes op basis van de huidige functieprofielen. Roeping of talent is niet beperkt tot een paar uitverkorenen in wie de organisatie moet investeren. Het gaat over iedereen, van de directeur tot de conciërge. Unieke talenten zien, begint met waarnemen wat elk mens te bieden heeft, met ieders eigenheid, inclusief eigenaardigheden en beperkingen.

### **roeping een kans geven**

Ineke is al jaren directiesecretaresse bij een transportbedrijf. Vanaf het begin heeft ze een persoonlijke band met de directeur. De man was geïnteresseerd in haar en gaf haar veel ruimte om die dingen te doen waar ze goed in was en die ze leuk vond, zelfs als dat buiten haar functie lag. Sinds de directeur met pensioen is werkt ze voor een nieuwe manager, die haar alleen de dingen laat doen die hij zelf nodig heeft. Deze man heeft weinig oog voor Ineke en communiceert uitsluitend over functionele zaken. Binnen een paar maanden is Ineke al haar zelfvertrouwen kwijt, ze ziet er grauw en grijs uit en heeft geen plezier meer in haar werk.

zin in werk

Dit voorbeeld illustreert hoe veel organisaties omgaan met hun medewerkers: ze gebruiken medewerkers voor doelen die de organisatie wil bereiken. De achterliggende gedachten zijn: 'Wat moet de organisatie presteren, wat voor competenties zijn daarbij nodig en wie kan ik daarvoor inzetten?' Deze redenering leidt tot het *gebruiken* van talent, niet tot het verbinden van een unieke roeping met competenties. Het is een valkuil om te beginnen bij de doelen van de organisatie en vervolgens de medewerkers in die vakjes te willen persen. Het automatisme om te bezien hoe een persoon 'nuttig' kan zijn moet worden doorbroken. Medewerkers

kunnen zich door zo'n instrumentele redenering letterlijk 'gebruikt' voelen. Wie ervaart dat zijn of haar kwaliteiten onvoldoende worden gezien wordt voorzichtig, houdt zich in, beroept zich op procedures en wijkt geen millimeter af van de opgedragen taak. Zo stimuleert de organisatie professionaliteit van de buitenkant.

Enthousiast over het talent dat ze ontdekten hebben in hun organisatie lopen managers mogelijk in de valkuil om dat talent ongepolijst in te willen zetten. Ze moeten de neiging onderdrukken om een grassprietje dat boven de grond uitsteekt meteen uit te trekken en in hun boeket te schikken. Beter kunnen ze luisteren naar wat medewerkers bezielt: waar praten ze over in de pauzes, waar maken ze zich zorgen over, waar lopen ze warm voor, waar hebben ze energie voor? Ze vragen hun medewerkers wat hen beweegt en wat ze willen ontwikkelen. Ze zijn alert op wat er onder de oppervlakte leeft: wat er in zit en wat tot uiting wil komen. De belangstelling van zulke leidinggevendenden is niet beperkt tot de (huidige) functie of competenties van medewerkers. Ze zijn geïnteresseerd in wat hun medewerkers beweegt en welke innerlijke beweging in hen werkzaam is.

Het is de taak van de organisatie om de talenten in mensen tot bloei te brengen. Deze stelling gaat ervan uit dat een leidinggevende mensen niet iets kan leren maar wel de kern van iemand kan aanboren en die de ruimte kan geven. Zo'n leidinggevende koerst niet op het verbeteren van zwakke competenties maar op het versterken en uitbuiten van sterke.

Een man die als manager volkomen was opgebrand kwam na langdurige ziekte terug in de organisatie. Zijn leidinggevende had een gesprek met hem. Hij vroeg van alles over de vorige baan, over zijn leven tijdens het ziekteproces, over zijn wensen en zijn toekomstperspectief. In het gesprek liet de man vallen dat hij ooit buddy was geweest voor iemand met aids en dat hij daar veel plezier in had gehad. De leidinggevende stelde voor om de man een rol te geven in het begeleiden van nieuwe medewerkers. Als coach voor nieuwe medewerkers bloeide de man helemaal op. Nieuwe medewerkers waren veel sneller succesvol in het werk. Een jaar later zei hij in een functioneringsgesprek: 'Dat je dat in mij gezien hebt.'

## zin in werk

Om iemands roeping in het werk tot uiting te laten komen moet de manager niet alleen oog hebben voor talent, maar ook de vaardigheid om dat talent tot ontplooiing te laten komen. Het is een specifieke vaardigheid om mensen zodanig te coachen dat dat wat er in zit, er ook uit komt. Organisaties kunnen de ruimte creëren waarbinnen iemand zijn roeping kan ontplooien, ze kunnen dit proces faciliteren.

### **roeping verbinden met een taak**

Zo kan een leidinggevende een specifiek afgestemd project of taak uitzoeken voor een medewerker, die zo iets van binnenuit tot stand kan brengen. De manager kan een experiment bedenken, iets dat niet in de functieomschrijving staat, maar de



medewerker wel boeit. Zo'n leider beschouwt de organisatiestructuur dan ook als een middel dat kan worden aangepast aan de mensen. Vervolgens letten de leiders goed op. Ze houden een vinger aan de pols en blijven in gesprek met de medewerker. Hoe ervaart hij het? Waar heeft zij plezier in? Wat kan hij kwijt in het project? Wat zeggen collega's over haar? Zijn er dingen die hij niet bereid is om aan te gaan? Medewerkers die in een nieuwe taak vanuit hun talent werken zijn niet meteen succesvol. Ze hebben ruimte nodig om fouten te maken, feedback over wat goed gaat, advies over hoe ze hun innerlijke talenten kunnen verbinden met wat de situatie vraagt. De leidinggevende moet straight zijn en talentvolle medewerkers niet behandelen als koningskinderen. Het gaat er om dat de medewerker leert om innerlijke roeping te verbinden met de professionele eisen die het werk stelt. Op basis van deze ervaring zoekt een manager naar de beste plek voor iemand in de organisatie, een plek waar de eigenheid van de medewerker het beste tot zijn recht komt. Waar is bijvoorbeeld de meeste chaos zodat deze kanjer in structureren zich kan uitleven?

Vanuit de gedachtegang dat mensen moeten passen binnen de taaktoedeling van een organisatie maakt het niet veel uit of de ene of de andere medewerker een functie vervult, mits de benodigde competenties aanwezig zijn. Uitgaan van unieke kwaliteiten van mensen houdt in dat een functie niet zomaar door iedereen vervuld kan worden. We draaien het eigenlijk om: de leider moet op zoek naar een plek waar de medewerker zijn of haar unieke combinatie van persoonlijkheid en competenties tot uiting kan brengen. Een rasechte ondernemer moet niet in routineklussen of afbouw-situaties werken. Een rustige, integere, sterk in zichzelf gewortelde manager is geweldig in het veranderen van een cultuur. Misschien kunnen we zelfs zo ver gaan dat de talenten van mensen bepalen welke functies er zijn in een organisatie. Goretex, het bedrijf dat de bekende buitensportmaterialen maakt, heeft een heel eenvoudige organisatiestructuur: er bestaan teams rond concrete projecten. Nieuwe medewerkers worden gestimuleerd om eerst eens rond te lopen om te zien welk werk zij zouden willen doen. Wat zouden zij kunnen en willen bijdragen? Op het moment dat de medewerker dat zelf aangeeft, worden er afspraken gemaakt over de resultaten die het werk moet opleveren. Het doel en de structuur worden bepaald op basis van de kwaliteiten die de medewerker inbrengt.

## zin in werk

### **kwaliteit**

Kwaliteit wordt veel gedefinieerd in termen als vakbekwaamheid, competenties, vaardigheden en dergelijke. Allemaal zaken die men kan inzetten. Maar met name in de dienstverlening ontstaat ware kwaliteit bij een combinatie van deze vakbekwaamheid en een zekere eigenheid. Een medewerker in een organisatie kan kwaliteit leveren wanneer hij of zij in de gelegenheid is om eigen unieke specifieke kwaliteiten in te zetten. Niet alleen kan een medewerker dan tevreden zijn dat de organisatie-doelen zijn gehaald, hij of zij kan oprecht trots zijn en voldoening beleven aan het werk.

Kwaliteit moet je niet willen beheersen, je moet er de condities voor scheppen. Kwalitatief goed werk is niet alleen het gevolg van wat iemand doet, maar vooral ook van wie hij of zij kan zijn. Het is daarom belangrijk om het werk niet dicht te timmeren met kwaliteitscriteria of ISO-normen. Mensen moeten ruimte hebben om te doen wat de gegeven situatie vraagt. Ze moeten zelf kunnen invullen wat in een specifieke situatie kwaliteit zou zijn. Juist in onverwachte situaties komt het erop aan dat een medewerker van binnenuit reageert en niet hoeft terug te vallen op criteria (die voor een specifieke situatie vaak ontoereikend zijn). Dan kan een balans worden gevonden tussen ontvankelijkheid voor wat de situatie vraagt enerzijds en alert en bekwaam reageren en handelen anderzijds.

Een jonge serveerster moest aan tafel de slagroom voor het dessert kloppen. Dat lukte haar niet al te goed en een klant zei vriendelijk: 'Zal ik het eens proberen?' Het meisje was overdonderd, maar gaf de slagroomklopper uit handen. Terwijl de klant klopte, spatte de room in het rond. De tafelgenoten vonden dat wel amusant, maar de klant geneerde zich. Met een allervriendelijkste glimlach zei de serveerster: "Ik denk dat het goed is als ik het weer van u overneem."

Ruimte voor mensen om vanuit hun roeping te werken moet niet leiden tot vrijblijvendheid. De innerlijke inspiratie moet vrucht dragen in de vorm van professionele resultaten. Organisatiedoelen moeten worden vertaald in heldere targets en benodigde competenties, prestatie-indicatoren moeten benoemd en prestaties regelmatig gemeten. De grootste bijdrage van een leidinggevende ligt echter niet in meten en controleren, maar in het stimuleren van de professionaliteit van binnenuit. Kwalitatief goed werk is dan een natuurlijk gevolg. Concreet houdt dit in, dat een leidinggevende in het overleg met de medewerker vooral ingaat op diens werkelijkheid achter de cijfers. Hoe komt het dat de prestaties achterblijven? Hoe gaat het (werkelijk) met hem of haar? Wat belemmert hem om zijn talenten volledig in te zetten? Wat heeft zij nodig om zich verder te professionaliseren?

### **conclusies**

#### **zin in werk**

Erachter komen wat je roeping zou kunnen zijn is een groot avontuur, dat voortduurt zolang we leven. Elke dag kunnen we ons verwonderen over het weefsel dat onzichtbaar de schijnbaar toevallige gebeurtenissen in ons leven verbindt. Een vorm vinden voor je roeping, je eigenheid als mens vertalen in beroepsmatige activiteit is een geheel andere uitdaging. Het vraagt ons op het kruispunt te gaan staan van dat wat we innerlijk aanvoelen en dat wat ons werk van ons vraagt. We worden uitgenodigd om onze eigenheid te leggen in situaties die moeten voldoen aan professionele criteria. We leren vertrouwen op een diffuus richtingsgevoel zonder onze alertheid op te geven. Er is tijd voor nodig om onze weg te vinden en tegelijkertijd moeten we stappen zetten en keuzes maken. Talenten moeten rijpen terwijl we doen wat er nu gedaan moet worden.

De ambitie om mensen in de organisatie hun roeping met hun beroep te laten verbinden, zet organisaties op scherp. Innerlijke roeping is niet concreet en niet meetbaar, dus moeilijk te managen. Mensen die weten wat hun eigen weg is en zich niet in een hokje laten plaatsen, kunnen het organisaties lastig maken. Een dergelijke ambitie wekt echter onvermoede talenten tot leven die – niet gezien en niet aangesproken – langzaam zouden wegglijden. Het ontwikkelen van ieders eigenheid brengt beweging, vitaliteit en innovatieve kracht. Cliënten, afnemers, collega's, leveranciers en managers worden verrast door professionaliteit met een menselijk gezicht. Authentieke mensen die oprecht plezier hebben in het werk kunnen niet anders dan hoge kwaliteit leveren.

zin in werk