

Over Vakgenootschappen

Voor organisatoren, bedenkers, managers
en andere geïnteresseerden



provincie **HOLLAND**
ZUID

Ingeborg Weltevrede
Bob Houtkamp
Manon Ruijters

Vak Groep Schappen

DEEL 1

Over Vakgenootschappen

Voor organisatoren, bedenkers, managers
en andere geïnteresseerden

Ingeborg Weltevrede
Bob Houtkamp
Manon Ruijters



Colofon

Eerste druk - november 2018
In opdracht van de Provincie Zuid-Holland

Ontwerp *Woordmerk /stijl Vakgenootschappen*
Vakteam Vormgeving provincie Zuid-Holland

Ontwerp
Delta3, Den Haag

Fotografie
provincie Zuid-Holland

Druk
Vakteam Grafimedia

18900619



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
Het grotere vraagstuk	7
Professionals en instituties	7
Professionaliteit en kwaliteit	9
Wat is professionaliteit en wat vraagt het?	10
Leren organiseren	12
Professionals die gezien worden	13
Wat zijn vakgenootschappen?	15
Soorten vakgenootschappen	17
Varianten van vakgenootschappen	19
Vaknetwerken	19
Vakgroepen	19
Vakcirkels	20
Over het 'organiseren' van vakgenootschappen	23
Hoe kom je aan vakgenootschappen en hoe behoud je ze?	23
Geleerde lessen rondom vakgenootschappen?	25
Vraagstukken in het werken met vakgenootschappen	25
Valkuilen	27



INLEIDING

Wij zijn begonnen aan vakgenootschappen omdat we van mening zijn dat het belangrijk is professionals en professionaliteit weer kracht bij te zetten. Niet op de klassieke manier (meer opleidingen of meer regelgeving en dus ook meer 'moeten'), maar door het netwerk van professionals (professionele systeem) een eigen impuls te geven. Om dit professionele systeem meer in balans te brengen met het organisatiesysteem. Deze notitie is een weerslag van ons denken op dit moment. Het is geen kader, maar een hulpmiddel bij het tot stand komen van vakgenootschappen in onze organisatie.

Waar het in de vakgenootschappen om draait is hernieuwd eigenaarschap van het eigen vak, de eigen professionaliteit. De basis energie is de wens zelf het vak zo goed mogelijk uit te oefenen en verder te ontwikkelen. Daar heb je anderen bij nodig. In een vakgenootschap ontmoeten professionele vrienden elkaar op hun eigen specifieke behoefte/ onderwerp/ passie; op de essentie, het wezen van het vak. Waarbij het gesprek opnieuw gaat over het uitoefenen van het vak, over het ontwikkelen van het vak, van de organisatie, van elkaar teneinde beter bij te dragen aan de praktijk.

Wat we zien is dat veel organisaties de beweging maken van opdrachten naar opgaven. Zo ook de provincie Zuid-Holland. Doordat opgaven meer maatschappelijke betekenis hebben en ruimte laten voor professionals om zichzelf in te brengen, is dit een uitdagende ontwikkeling voor professionals. Zij krijgen ruimte maar ervaren ook de noodzaak om zichzelf in te brengen.

Opgaven vragen bovendien steeds meer om integraal werken, waardoor de omslag van individueel naar teamwerk en van monodisciplinair naar multidisciplinair versnelt. Dat zien we overigens niet alleen in opgaven, maar ook daarbuiten. Samenspel is kenmerkend voor het werk van de hedendaagse professional. Van hen wordt verwacht dat ze voorbij hun eigen discipline kijken en in allerlei verschillende, snel wisselende gezelschappen hun kwaliteiten inbrengen. Ook dit betekent uitdaging om de eigen kwaliteiten te kennen en ze actief in te brengen. Zoals we teams als aangrijpingspunt zien om te leren opgabegegericht te werken, zo zijn vakgenootschappen het aangrijpingspunt om professionaliteit te versterken, vakkennis en kunde te produceren die we het hardst nodig hebben in de opgaven van de provincie.

HET GROTERE VRAAGSTUK

Professionals en organisaties. Het is en blijft een haat-liefde verhouding: ze kunnen elkaar versterken, maar hebben ook moeite om een goede onderlinge verhouding te vinden. Professionals halen het hart op aan het leveren van een bijdrage aan de praktijk. Organisaties zijn vormen om dit te ondersteunen, vergemakkelijken, daaraan bij te dragen. Je zou zeggen: ze dienen hetzelfde doel, ze versterken elkaar. Toch laten met regelmaat professionals weten klem te zitten in een institutie, het gevoel te hebben hun talenten en energie niet ten volle in te kunnen zetten. Managers bevestigen dit (het zit er wel in, maar komt er niet uit), én we zien het terug in onderzoek. Een verdrietige vaststelling, maar eentje met een optimistische ondertoon: want er is meer, vinden beiden, en het is nodig dat dat zichtbaar wordt, vinden beiden.

Het vinden van een goede verbinding, een onderlinge versterking, ten dienste van het grotere goed, is waar we naar op zoek zijn. Daarvoor moeten we beter weten wat het is dat blokkeert, wat er nodig is om een goede balans te vinden, op welke manier we professionals in hun kracht kunnen laten functioneren.

Professionals en instituties

Laten we heel even teruggaan naar het begin om die haat-liefde verhouding beter te begrijpen. Waar vakmensen oorspronkelijk producten maakten, zijn professionals dienstverleners. Ze zijn erop gericht om klanten en maatschappij van dienst te zijn met hun kennis en kunde over onderwijs, gezondheid, gerechtigheid enzovoort. Oorspronkelijk functioneerden ze in een zelfstandig positie: dorpsarts, notaris, leraar, ze hadden hun eigen praktijk. Vaak waren ze onderdeel van een beroepsvereniging, maar na een goede opleiding, werd je daar toegelaten en had je vervolgens een grote mate van vrijheid om in je eigen praktijk te doen wat je goedacht. Langzaamaan werd duidelijk dat samenwerking nodig was om aan alle vragen in de maatschappij tegemoet te blijven komen. En zodra twee of meer mensen gaan samenwerken, ontstaan er vragen als: hoe voorkomen we nu dat iedereen dezelfde fout maakt, hoe organiseren we iets slim, hoe werken we zo effectief mogelijk, hoe verdelen we onze tijd eerlijk tussen onze klanten. Het zijn vragen die horen bij 'organiseren', ze zijn onvermijdelijk. Komende uit een groot adviesbureau dacht ik dat ze voorbij zouden zijn, zodra ik met een partner een eigen bureau zou inrichten. Dat bleek een illusie. De instrumentele rationaliteit, zoals Frank Verborg dat noemt, met vragen als: hoe zorgen we voor effectiviteit, functionaliteit, herhaalbaarheid, eenduidigheid enzovoort, is simpelweg onderdeel van samenspel.



Dat de professional ook die hele andere kant in zich heeft, moge helder zijn. De professional zou geen professional zijn als hij naast de wens om een stabiele kwaliteit te leveren ook niet juist de eigenzinnigheid had om van gebaande paden af te wijken en een intuïtie of inzicht te volgen dat de belofte van een nieuwe en betere dienstverlening in zich heeft. Bovendien staat professional judgement in de kern van zijn 'zijn', er zijn in een dienstverlening maar weinig 'bewezen' regels en protocollen. Er is maar weinig harde evidence. We hebben het niet voor niets over 'best available evidence', het in elke situatie wegen van wat bekend is, wat de context in zich draagt, wat betrokkenen weten en willen en wat je zelf aan ervaring en kennis meebrengt. Om te floreren speelt voor de professional de creatieve rationaliteit, om het subjectieve. Dat betekent dat de persoon zelf en het persoonlijke centraal staat. "De professional is zelf zijn belangrijkste instrument", wordt niet voor niets vaak gezegd. Dat betekent ook dat de dialoog belangrijk is: kwaliteit en handelen zijn context gebonden, niet anoniem en sterk afhankelijk van een heldere waarneming over van wat er hier en nu aan de hand is. Bovendien is er een verlangen van de professional om van betekenis te zijn, zin te geven in wat en hoe hij iets aanpakt. Centraal staat de zelfexpressie, je laten zien en gezien worden voor wie je echt bent, zelf waarde toevoegen en gevoed worden. Af en toe lijkt het alsof we iets onhandigs opgebouwd hebben rondom deze dimensie: het mag allemaal niet te persoonlijk worden. Kennelijk verbinden we dat aan de gedachte dat het dan niet meer professioneel is. Krijgt deze dimensie de ruimte, dan zie je mensen floreren, maar komt deze dimensie in de knel, dan ontstaat er groot verdriet.

Wat hoe langer hoe vaker gebeurt, is dat de instrumentele rationaliteit aan de manager wordt toegekend en de creatieve rationaliteit aan de professional. We hopen dat het bovenstaande ook heeft laten zien en voelen dat beiden terrein van zowel de professional als de leidinggevenden zijn. Hierin zit echter wel de kern van de strijd. De professional heeft de creatieve rationaliteit nodig om te functioneren en floreren. De instrumentele rationaliteit heeft echter een hele grote zuigkracht. Natuurlijk wil je dingen slim en effectief organiseren. Natuurlijk wil je fouten niet herhalen. Natuurlijk wil je dat er een eerlijke verdeling van aandacht is en dat kwaliteit een ondergrens heeft. Zodra er iets van organiseren optreedt, komt de creatieve rationaliteit in de verdrukking. Het meest scherp zie je dat in de samenwerking, maar bijvoorbeeld ook in beroepsverenigingen, bij certificering en zelfs bij veel vormen van professionalisering.

Even terug naar onze wens voor sterke professionals, Dat is geen einddoel. Waar het uiteindelijk om draait is onze klanten of de samenleving op de best mogelijke manier van dienst te zijn. We realiseren ons meer en meer dat we in organisaties vooral gestuurd hebben op kwaliteit, die we proberen te beheersen, maar dat het sterke professionals zijn, die de noodzakelijke professionaliteit dragen. De instrumentele rationaliteit is gaan overheersen. Het is van belang om meer balans te zoeken met creatieve rationaliteit. In die balans draait dus eerder om professionaliteit, dan kwaliteit. We diepen deze begrippen even uit; waar raken deze begrippen elkaar en waarin verschillen ze.

Professionaliteit en kwaliteit

Waar regelgeving, formats, protocollen bedoeld zijn om kwaliteit te garanderen, blijft dat vaak hangen op een smalle vorm van kwaliteit, gezien als een gegarandeerde technische kwaliteit. Kwaliteit is afgeleid van het Latijnse *qualitas*, wat 'hoedanigheid' of 'eigenschap' betekent en is in de basis een heel breed begrip. Hoe je het ook definieert, het woord is contextonafhankelijk en ken je toch eerder toe aan een product of dienst, dan aan een mens.

Professionaliteit (of het engelse 'professionalism'), is een verwant begrip, en waarschijnlijk even snel gebruikt in onze dagelijkse taal in een even vage betekenis. Toch is wel duidelijk dat, waar kwaliteit op alles geplakt kan worden, professionaliteit juist is afgebakend, namelijk op een professie. De professionaliteit van een verpleegster of die van een docent omvat toch andere herkenningspunten. Vaak wordt professionaliteit dan ook direct gelinkt aan het werk van een professional: professionaliteit is wat een professional laat zien in zijn of haar werk. Mocht die link vroeger meer waarschijnlijk zijn, toen het aantal professies nog beperkt was en gebonden aan sterke beroepsverbanden waar je toegelaten diende te worden, tegenwoordig is professional en professionaliteit aardig van elkaar losgetrild. Wat blijft staan is dat we professionaliteit eerder toekennen aan een persoon, dan aan een product.

Toch is er wel meer over te zeggen. Wij zouden professionaliteit willen definiëren als gedrevenheid om met verstand van zaken, ervaring en gevoel voor context, voor alle betrokkenen de best mogelijke dienst te verlenen. In deze definitie zit zowel de klassieke technische kwaliteit verborgen in het 'met verstand van zaken'. Tegelijkertijd is er echter ook rekening gehouden met het feit dat de kwaliteit van het professioneel werk in elke situatie eigenlijk verschillend kan zijn, daarbij alle betrokken meenemend in de afwegingen. Ten slotte staat professionaliteit niet alleen ten dienste van anderen. De professional heeft ook intrinsieke drive om goed te zijn in het vak. Die intrinsieke motivatie levert niet alleen wilskracht om te gaan staan voor het vak, maar ook voldoening als iets moois gerealiseerd is en daarmee weer nieuwe energie.

k

Wat is professionaliteit en wat vraagt het?

Als we de stap maken van kwaliteit naar professionaliteit, dan is de volgende stap dat we ook verdiepen op wat die professionaliteit dan behelst. Eigenlijk omvat het drie categorieën:

- 1 de basis die gevormd wordt door professionalisering
- 2 de verdieping die ontstaat in professionele ontwikkeling
- 3 en de context specifieke kwaliteit die ontstaat in professionaliteit

We lopen ze even langs.

Professionalisering

Veel professies, maar niet allen, beginnen vanuit een initiële opleiding. Daar wordt vorm en inhoud gegeven aan een vak. Er bestaan echter ook tal van professies die geen start kennen in een initiële opleiding, net zoals veel professionals uiteindelijk een vak uitoefenen, waar ze niet toe zijn opgeleid. Gelukkig is er tegenwoordig genoeg aanbod dat ook de latere instromers ondersteunt. Centraal staat daarin het opdoen van kennis, vaardigheden en competenties om het betreffende vak uit te kunnen oefenen en om bij te blijven in nieuwe ontwikkelingen. We vatten dat geheel samen onder de term: professionalisering.

Professionele ontwikkeling

Professionalisering leert je de basis van een vak, maar helpt je niet om je eigen profiel te vormen, daarvoor zijn een aantal andere zaken van belang die we samenvatten als professionele ontwikkeling: specialisatie, en professionele identiteit

- Waar opleidingen in eerste instantie bedoeld zijn om een stevige basis te leggen, helpt het genuanceerde aanbod ook om steeds verder te professionaliseren. In organisaties overheerst vaak de brede vorming, dat wat voor eenieder geldt. Als professional ben je er ook op gericht je eigen profiel te ontwikkelen en zo meerwaarde te hebben voor vak, vakgenoten en klanten. Specialisatie is daarmee een belangrijk aspect van professionaliteit.
- Tijdens je loopbaan komen er echter ook vragen op die wel te maken hebben met het vak, maar meer nog met jezelf. Vragen die gaan over je eigen worstelingen, over persoonlijke effectiviteit, over het vergroten van je invloed, over je manier van samenwerken. De activiteiten die hierbij horen zijn vaak net iets anders van aard dan die in de categorie 'professionalisering'. Ze omvatten meer reflectie, meer verstillig, meer persoonlijke aandacht. We vatten ze samen met de term 'persoonlijke ontwikkeling'

- Een specifieke variant van deze professionele ontwikkeling is het werken aan je professionele identiteit. Dit is werk dat gaat voorbij zelfkennis. Het gaat om het vinden van die aspecten van jezelf die je jouw kleur geven en die in het samenspel met anderen je meerwaarde biedt. Het is ook dat deel van jezelf dat je beschermt in spannende tijden of dat je kan bewegen een andere baan te zoeken, omdat het ergens teveel onder druk staat of te weinig uitgedaagd wordt.

Professionaliteit

Het werken aan professionele identiteit kan gezien worden als een vorm van professionele ontwikkeling, het bevindt zich echter tegelijkertijd op de rand naar professionaliteit. Waar professionalisering zich richt op de socialisatie in een vak en het opdoen van de nodige kennis, vaardigheden en competenties, en waar professionele ontwikkeling dit in verbinding brengt met wie je bent en hoe je daar stevigheid en eigen profiel in ontwikkelt, gaat professionaliteit om het uitoefenen van het vak en het telkens opnieuw vormgeven van het vak in de context van de eigen organisatie en in samenspel met collega's. Professionaliteit is een collectief begrip. Het is resultaat, maar veronderstelt onderhoud en ontwikkeling in zichzelf. Professionaliteit kent echter geen aanbod, maar is iets wat in de praktijk met vallen en opstaan tot bloei komt.

Wij denken dat je professionaliteit bewuster kunt ontwikkelen in dit "vallen en opstaan". Zowel vanuit het eigenaarschap van de professional als met verleidingstechnieken vanuit de organisatie. Hieronder een aantal manieren om dat te doen.

- Een veel voorkomende vorm zijn de collegiale gesprekken die informeel plaatsvinden, maar ook het beoefenen van intervisie hoort hierbij. We kunnen ze samenvatten onder de term: reflectief praktiseren.
- Het werken aan professionele identiteit behoort hier eigenlijk ook toe, aangezien je professionele identiteit gekoppeld is aan de context waarin die wordt ingezet. Identity-work gaat dus over hier, nu en nabije toekomst.
- Ten slotte zijn er de vormen die gebruik maken van de verbinding tussen professionals. Het samen sta je sterk. Professionaliteit is immers een sociaal begrip. Het opzoeken en afstemmen is daarin een belangrijk, maar niet zo eenvoudig fenomeen. Dit is het domein van de vakgenootschappen. Ze zijn er in allerlei vormen en maten, van grote vaknetwerken, tot vaste vakgroepen en lichtvoetige vakkringen. We komen later terug op de nuances tussen deze vormen. Vakgenootschappen gaan, naast het verbinden en sterk staan, om het zoeken naar nuances, normen en nieuwe ontwikkelingen zoals ze in een specifieke context opgeroepen worden.

a



Professionalisering, professionele ontwikkeling en professionaliteit tussen theorie en praktijk

Leren organiseren

Wellicht is het opgefallen dat deze drie varianten (professionalisering, professionele ontwikkeling en professionaliteit), van een heldere vormgeving (professionalisering), steeds minder grijpbaar worden (professionaliteit). Dat komt omdat het eigenaarschap naar de derde variant steeds meer overgaat naar de professional zelf. Immers alles wat door een organisatie wordt georganiseerd, wakkert eerder extrinsieke dan intrinsieke motivatie aan.

Is professionalisering goed te organiseren, en wordt dat ook voldoende gedaan, professionele ontwikkeling blijkt al wat lastiger. Zowel in hoe je het goed organiseert, als hoe je als manager bepaald wat hierin wel of niet te adviseren of hoe dat voldoende op het netvlies te hebben. Vaak is het afhankelijk van de inbreng van de professional zelf. Daarbij speelt ongetwijfeld een rol dat het ene beroepenveld meer aandacht heeft voor de professionele ontwikkeling dan het andere. Binnen het onderwijs is het bijvoorbeeld niet zo heel gewoon dit onderdeel van de ontwikkeling te maken, terwijl in het advies vak het heel vanzelfsprekend is. Aanwakkeren van professionaliteit ten slotte is nog complexer omdat je in een paradox beland tussen extrinsiek en intrinsiek gedreven krachten. Bovendien heeft dit aanwakkeren van professionaliteit te kampen met een grote onbekendheid. Het lijkt een resultaat en roept niet vanzelfsprekend op dat je eraan kunt bijdragen. En mocht dat al als idee opkomen, dan is de vraag hoe dan en blijven we steken op intervisie en actie-onderzoek. Dat laatste vaak als onderdeel van een professionalisering, zelden als initiatief van de professionals zelf.

Als eigenaarschap dan zo belangrijk is en het initiatief vooral bij de professional zelf moet liggen, wat kun je als manager dan doen? Ruimte geven is het veel gehoorde motto. Ruimte geven is in de meest fundamentele zin van het woord een lastig ding. Ruimte is er of is er niet. En vervolgens neem je het of neem je het niet. Een alternatief zou kunnen zijn: ruimte maken, zorgen dat in de volle

weken bewust tijd is voor professionaliteit. Dat is overigens geen kleine taak. Maar zelfs dan, en zelfs als je, als manager, professionaliteit een warm hart toedraagt, wil je meer, wil je het organiseren, maken, vastpakken, wil je iets doen, invloed uitoefenen.

Professionals die gezien worden

We constateerden eerder dat professionaliseren niet helpt om te zorgen dat professionals gaan staan voor hun vak en hun professionaliteit vergroten. We zien wel dat er ruimte wordt gemaakt voor professionals in organisaties, dat er nieuwe uitdagingen ontstaan. Maar alleen ruimte, blijkt niet voldoende om professionaliteit te stimuleren. Wat is er dan nog meer?

Wat je wel kunt doen als omstanders, managers of anderszins, ligt meer in de sfeer van anders organiseren van werk, dus ruimte in de zin van werkinrichting en taakverdeling; uitdaging bieden, denkend aan de opgaven waarin professionals zichzelf kunnen inbrengen; erkenning geven; applaudiseren (gezien worden is een van de grootste menselijke behoeften); maar ook in het aanwakkeren van professionaliteit zelf is wel een rol weggelegd. We hebben het dan over het onderkennen van de noodzaak om, zoals eerder benoemd:

- Te reflecteren op de praktijk en het vak
- De eigen professionele identiteit te versterken
- Samen met vakgenoten te werken aan de ontwikkeling van het vak en zichzelf in de context van de organisatie.

Bij onderkennen stopt het echter niet. Maar voordat we daarop ingaan is het interessant om eerst de vakgenootschappen, de kern van deze publicatie wat verder uit te lichten.

h

WAT ZIJN VAKGENOOTSCHAPPEN?

Om vakgenootschappen (een van de manieren om professionaliteit te versterken) uit te diepen, is het behulpzaam om ons te verdiepen in een diepgewortelde wens van een professional om goed werk te leveren en om onderdeel uit te maken van een professionele werkomgeving.

We kunnen dat het beste samenvatten in “het verlangen naar een professionele tent”. Dit is een wens die zowel voor professionals als voor managers speelt. Beiden kennen dit verlangen. En toch zijn er essentiële verschillen in de beelden die achter dit verlangen schuilgaan.

Het verlangen naar een professionele tent kan verwijzen naar een verlangen om op een slimme en effectieve manier met kennis om te gaan. Het willen voorkomen dat telkens opnieuw het wiel wordt uitgevonden. De wens dat er niet aangeklooid wordt, maar dat er simpelweg een norm is waardoor we weten wat echt goed is, dat bekend is wat we weten, dat we up-to-date-zijn. Het verlangen om gewoon ff wat strenger te zijn en elkaar daarop aan te spreken. Laten we, velden en vakken verhelderen: weten wanneer we het waarover hebben, weten op welke onderwerpen we welke kwaliteit willen leveren. Verlangen naar een professionele tent dus! Een verlangen dat in dit geval ook verwijst naar de instrumentele rationaliteit, die we eerder bespraken, de wens tot efficiency, effectiviteit.

Het verlangen naar een professionele tent kan ook verwijzen naar het verlangen om te horen bij een organisatie met top-professionals, professionals die gaan staan voor hun eigen vak. Het motiveert om te zien dat collega's zelf verantwoordelijkheid nemen, voor het vak, voor de vakontwikkeling, voor elkaar. Trots kunnen zijn op de organisatie waar je werkt, omdat toppers daar tot wasdom komen, eigenzinnig zijn, een hoge norm neerzetten doordat ze laten zien wat goed werk is. Mensen die energie opdoen doordat ze ruimte maken om elkaar op te zoeken en samen aan het vak werken. Professionals die de gewoonte hebben om zichzelf te organiseren en zich, samen met vakgenoten te buigen over vraagstukken waar de praktijk op vastloopt. Zonder dat iemand een programma hoeft te maken, zonder dat er een aanbod voor training in een etalage moet, zonder dat enzovoort. Ook dat is het verlangen naar een professionele tent, maar dan een verlangen dat voortkomt uit de creatieve rationaliteit.

Beiden zijn voorbeelden van vakgenootschappen. Beide varianten met eigen randvoorwaarden en eigen uitdagingen. In allerlei praktijk zien we hier allerlei varianten op: het samen optrekken, het elkaar, het vak en de organisatie verder brengen.

Hieronder schetsen we een drietal vormen die we veel terugzien in de praktijk en die waarschijnlijk voor iedereen wel herkenbaar zijn. We stippen ook kort hun ambities en worstelingen aan. Vervolgens gaan we in op de kleinste vorm, aangezien we denken dat die het minst bekend zijn en misschien wel het beste bijdragen aan professionaliteit. Dat is dan ook waar het grootste deel van dit boekwerkje over gaat.

SOORTEN VAKGENOOTSCHAPPEN

Vakgenootschappen zijn er in allerlei vormen en maten. Er zijn allerlei redenen om aan een vakgenootschap te beginnen. In de basis ligt er echter altijd een wens onder enerzijds zelf het maximale uit het vak te halen en anderzijds om het vak in/en de organisatie samen verder te brengen. Achter de varianten die ontstaan gaan verschillende belangen en wensen schuil. De afwegingen gaan voor een belangrijk deel over:

- **Verenigen:** belangrijk in de keuze voor een bepaalde vorm is het belang dat wordt gehecht aan bij elkaar brengen van mensen en het vergroten van de vindbaarheid. Een vaak gehoorde uitspraak is dan: “we doen hetzelfde werk, maar kennen elkaar eigenlijk niet eens”
- **Bekendheid:** Al dan niet daarmee samenhangend, is de wens het vak meer bekendheid (en aanzien) te geven in de organisatie. Achterliggende gedachten is dan: “in de organisatie weten ze eigenlijk niet wat we nu eigenlijk doen en wie ze waarvoor moeten hebben”
- **State of the art:** een ander belang is om bij te blijven in het vak. Dat kan door sprekers van buiten te halen, eigen mensen op het podium zetten, samen de vakliteratuur in te duiken. De achterliggende gedachte is hier: “Het vak is zo volop in ontwikkeling en we horen zoveel goede nieuwe dingen, van buiten en van binnen. Het is belangrijk om daar kennis van te nemen. Samen gaat dat vaak gemakkelijker dan alleen”.
- **Reflectie:** Een belangrijk aspect van professionaliteit is de opgedane ervaring. Maar de ervaring, zonder reflectie heeft maar een heel beperkte waarde. Voor een goede reflectie heb je elkaar nodig om samen te verdiepen.
- **Eigen ontwikkeling:** Een professie brengt uitdagingen met zich mee, spanningen ook, en puzzels. Er zijn geen eenvoudige richtlijnen en een groot deel van je professionaliteit wordt bepaald door wie jij zelf bent. Je kunt je persoonlijkheid dus niet aan de voordeur achterlaten. Een achterliggende gedachte is: “ik wil er helemaal kunnen zijn en het helpt me als ik dan een plek heb waar ik die uitdagingen, spanningen en puzzels kan bespreken”.
- **Vakontwikkeling:** ten slotte is elke context verschillend. Je kunt bijvoorbeeld personeelsadviseur zijn bij de provincie, in het onderwijs of in de zorg, delen van je werk overlappen dan, maar elke context brengt ook eigen vraagstukken met zich mee. Die vraagstukken vragen om een context specifiek antwoord, dat je het beste met collega's uit dezelfde organisatie kunt geven.
- Ongetwijfeld zijn er meer afwegingen. Wij zien de bovenstaande in allerlei combinaties terug.

VARIANTEN VAN VAKGENOOTSCHAPPEN

Uit de bovenstaande motivaties ontstaan een oneindige reeks vormen van samenspel onder professionals die je zou kunnen typeren als vakgenootschappen. Eigenlijk zien wij drie veel voorkomende vormen die we kort willen bespreken omdat ze elk een heel eigen dynamiek kennen: vaknetwerken, vakgroepen en vakcirkels.

Vaknetwerken

Vaknetwerken ontstaan vanuit een behoefte om iedereen die 'iets' doet of te maken heeft met het vak te kunnen bereiken en verrijken. Netwerken ontstaan vanuit een behoefte om overzicht te maken, om mensen met elkaar in contact te brengen om zichtbaar te maken wie er allemaal bij hoort. Het mooie van netwerken is dat ze niet gericht zijn op bijeenkomsten waar iedereen is. Netwerken zijn erop gericht te inspireren en verrijken, maar altijd samen met een flinke dosis vrije ruimte om te ontmoeten. Een kernteam organiseert dit voor het hele netwerk. Vaak zijn in de kernteams ook mensen te vinden die groot belang hechten aan het netwerken. Netwerken hebben een redelijke mate van vrijblijvendheid. En dan maakt het ook een uitdaging om ze in de lucht te houden. Hoe maak je het telkens weer de moeite waard om te komen. Comfort en gezelligheid speelt daarin een belangrijke rol: er moet niet zoveel.

Vakgroepen

Ten tweede zijn er vakgroepen, mensen met hetzelfde vak die organisatorisch bij elkaar horen. Vaak zijn het van oorsprong (delen van) vakafdelingen die met integraal werken verspreid zijn geraakt. Ze worden in een matrix dan weer bij elkaar gebracht. Soms zijn het alleen de mensen die zich binnen die afdeling met dat vak echt bezighouden die elkaar ontmoeten in een vakgroep. Vaak maken ze onderdeel uit van de organisatiestructuur (het overleg van de communicatieadviseurs, het overleg van de doctoren, de vakgroep van fysiotherapeuten, enzovoort). Het is eigenlijk geen vraag of deze ontmoetingen er moeten zijn, ze zijn er gewoon. Het is ook geen vraag wie erbij hoort en wie niet. Iedereen met hetzelfde vak hoort erbij. De organisatie is vaak in de vorm van een vergadering, voorgezeten door een formeel leidinggevende, met taken en terugkerende onderwerpen op de agenda. Bij de provincie Zuid-Holland worden vakgroepen ook vaak expertisecentra genoemd.

Mensen die hier aan de basis staan zijn meer uit op vakinhoud, dan op het sociale weefsel. Kwaliteit is een ding. Het gaat er minimaal om dat erover gesproken wordt, liever wordt eraan bijgedragen door allerlei inhoudelijke activiteiten en als het een beetje kan, dan is kwaliteit bewaken ook aan de orde. De behoefte bestaat om voor de hele organisatie meer eenduidigheid te brengen over wat het vak is, wat 'anderen' mogen verwachten. Waar de vaknetwerken worden georganiseerd door mensen met een hart voor verbindingen, speelt hier de inhoudelijke fascinatie een grotere rol.

Lopen vakgroepen lekker, dan komt iedereen met vanzelfsprekendheid. Overheerst organisatiegedoe de agenda en raakt inhoud ondergesneeuwd, of klikt het niet tussen vakgenoten, dan neemt het pocketveto toe en blijken veel mensen op dat moment juist zeer belangrijke afspraken te hebben.

Vakgroepen ontstaan idealiter op de rand van de instrumentele en creatieve rationaliteit, zowel vanuit het belang van het organiseren, als vanuit de fascinatie van professionals. Verschuift die aandacht in deze centra echter puur naar de instrumentele rationaliteit: willen zorgen dat kennis geborgd is, dat ze niet verloren loopt, dat anderen het kunnen hergebruiken, dat er standaard gezet worden en bestpractices zich verspreiden, dan dient zich een valkuil aan. De wens om een expertisecentrum op te richten is invoelbaar, de vraagstukken die het met zich meebrengt zijn echter die van de instrumentele rationaliteit. Het versterkt wel de organisatie, maar heeft de neiging vervolgens de nadruk te leggen op professionalisering, om de verzamelde kennis weer kwijt te kunnen. De grote hamvraag is hoe je van hieruit bijdraagt aan professionaliteit.

Vakcirkels

De laatste variant is de variant van de vakcirkels. Vakcirkels ontstaan vaak op het raakvlak van professionele fascinaties en professionele vrienden. Vakgenoten raken met elkaar in gesprek, raken samen een snaar, voelen dat ze elkaar verder kunnen helpen en spreken af om elkaar zo af en toe even te ontmoeten. Dat is de meest natuurlijke vorm. Je kunt je er dus niet voor aanmelden. Ze zijn vaak niet bekend of zichtbaar. Ze kennen allerlei vormen, van het bespreken van recente literatuur, het doorgronden van een onopgelost vraagstuk, het werken aan een stuk innovatie van het vak, het organiseren van professionele reflectie. De professional friends organiseren dit met elkaar voor zichzelf en elkaar, niet voor anderen. Ze vormen een ongekekende bron van professionaliteit voor de organisatie. In hun natuurlijke vorm zijn de worstelingen eigenlijk heel klein en is de opbrengst heel groot. Alle redenen om te kijken hoe je het bestaan hiervan kunt aanwakkeren.

Soorten vakgenootschappen

	KENMERKT ZICHT DOOR	GEORGANISEERD DOOR
VAKNETWERK	Met elkaar in contact komen over verschillende delen van de organisatie heen.	Een groepje vakgenoten voor het geheel.
VAKGROEP	Terugkerende onderwerpen en vaste structuur. Eenduidigheid in het vak willen brengen. Het functiebouwwerk bepaald wie onderdeel is van deze groep.	De organisatie. Deze groep is onderdeel van organisatiestructuur.
VAKCIRKEL	Eigen energie als bron van professionaliteit.	Professional friends



OVER HET 'ORGANISEREN' VAN VAKGENOOTSCHAPPEN

Einstein zei eens zo mooi: je kunt een probleem niet oplossen in dezelfde manier van denken die het heeft veroorzaakt. Een vakgenootschap die in de benen komt heeft hulp nodig om uit oude dynamiek te blijven. Er is tegenwicht nodig om niet terug te vallen in de zekerheden van het organisatiesysteem, met name om toestemming en goedkeuring te vragen. De vraag is telkens: hoe krijg je het professionele systeem gevoed, gegeven dat het organisatiesysteem de neiging heeft het professionele systeem te incorporeren, of in andere woorden: hoe bekrachtigen we de creatieve rationaliteit om meer in evenwicht te komen met de instrumentele rationaliteit? De opgave is om een nieuwe dynamiek te laten ontstaan, een nieuw systeem, naast het bestaande organisatiesysteem.

Hoe kom je aan vakgenootschappen en hoe behoud je ze?

Een voor de hand liggende vraag rondom het ontwikkelen van een professioneel systeem is de vraag hoe je eigenaarschap voor een vak kunt bevorderen? Hetwellicht wat tegenstrijdige antwoord hierop is: als het al nodig is om eigenaarschap te bevorderen, dan zit je eigenlijk al niet meer in de goede energie. Een vakgenootschap ontstaat namelijk door een kern van personen die iets willen; die hun vak verder willen brengen en daarmee een bijdrage willen leveren aan de vraagstukken waar ze als professional tegenaan lopen.

Het bestaan, de oprichting of ontwikkeling van een vakgenootschap is geen breed onderwerp van gesprek. Heel bot gezegd: een manager gaat er niet over – tenzij als deelnemer van een eigen vakgenootschap. Wat het management kan doen is professionaliteit serieus nemen, interesse tonen, zorgen voor 'green-housing', bescherming. Een leidinggevende kan een medewerker overigens wel op het idee brengen aan te sluiten bij een vakgenootschap of er zelf eentje op te zetten.

Een vakgenootschap ontstaat vanuit mensen die eigenaarschap nemen voor een vak of deel van een vak. Het idee is uiteindelijk dat je een kring hebt van professionele vrienden waarmee je samen bouwt. Je kunt niet met een hele afdeling een vakgenootschap oprichten. Dat ontnemt het individu de keuze. Het gevolg is dat je dan weer terugvalt in de instrumentele rationaliteit er dan geen hart in zit en het onderdeel blijft van het organisatiesysteem.

Je kunt ook geen opdracht geven om een vakgenootschap op te zetten. Het voorbeeld van een gemeente waar ze de structuur willen kantelen naar vakgenootschappen is het gaan van de ene eenzijdigheid naar de andere eenzijdigheid. Het thema is het opzoeken van de spanning in de tussenruimte tussen de organisatie en de professional.

GELEERDE LESSEN RONDOM VAKGENOOTSCHAPPEN?

De afgelopen twee jaar zijn vakgenootschappen volop in beweging geweest. Met elkaar hebben we er aardig wat ervaring in opgegaan en lessen over geleerd: wat wel werkt en wat niet, welke dynamiek we tegenkomen, hoe ze te ondersteunen, waar ze vastlopen. We hebben de beweging gemaakt van groot naar klein, van intern naar samenwerking naar buiten, van een enkele vorm naar een veelheid van vormen. We willen hier een aantal van onze inzichten heel kort benoemen.

Vraagstukken in het werken met vakgenootschappen

Zichtbaarheid

Een interessant dilemma is hoeveel van de beweging je zichtbaar maakt? Bijvoorbeeld door lijsten met vakgenootschappen presenteren (ik wil wel op de lijst). Doe je het wel, dan draagt dat bij aan vindbaarheid, zichtbaarheid en vaak ook trots. Daarmee trek je de cirkels echter ook uit de anonimiteit en in de instrumentele rationaliteit. Professionals worden dan aangesproken wat ze aan het doen zijn, of als het tegenzit ontstaat het gevoel van verantwoording afleggen. Voor je het weet keert de intrinsieke motivatie zich om in extrinsieke motivatie.

Vergoeding

Hoe serieus neem je vakcirkels? Is er ook een financiële ondersteuning? Kun je boeken declareren of het eten tijdens de bijeenkomst? En waar ligt dat de grens. Het is immers niet de bedoeling dat het een verkapt vorm van maatwerk professionalisering wordt. Onze suggestie zou zijn om te rekenen op 1000 euro per vakcirkel, per jaar. Genoeg om een spreker uit te nodigen, materiaal te vergoeden en het prettig te hebben met elkaar.

Tijdsinvestering en verantwoording

Een van de meest gestelde vragen, notabene van de professionals zelf, ging over het afleggen van verantwoording: wat levert dit dan voor de organisatie op? Wij vonden het een bijna curieuze vraag, ware hij niet zo serieus gesteld. Je besteedt als vakcirkel met 6 tot 8 mensen zo'n 6 tot 8 keer een halve dag aan een je vak. Je organiseert het zelf. Het kost niemand moeite. 3 a 4 dagen gratis vakversterking. Daar kun je als organisatie alleen maar blij van worden.

Niemand die na een dure opleiding vraagt hoe het nu precies terug te zien is in de praktijk, hoe het bijdraagt. Waarom zou dat hier ineens een issue zijn. Meer vakcirkels? Hang de vlag uit, zouden wij zeggen!

Kan alles? Is elk onderwerp goed?

Tja, interessante vraag. Waar ligt de grens? En wat is de onderliggende vraag? Eentje naar nut of noodzaak? Wij denken en hebben gemerkt dat de professionals uitermate consciëntieus omgaan met de keuze voor een vakcirkel. Het kost je toch tijd en energie. Wij denken dus dat je die keuze het beste bij de professionals kunt laten.

Hoe doe je het greenhousing?

Een belangrijke vraag. Het luistert nogal nauw. Moedig aan, toon interesse, waardeer, maar laat het vooral bestaan. Tot nu toe is gebleken dat de oude pijn van aangestuurd worden in de professionalisering nog heel vers is, en dat al snel gedacht wordt dat het allemaal niet goed genoeg is. Het gaat ook om de pogingen, om het willen, om gaan staan voor het eigen vak. Voorzichtigheid is dus wel belangrijk. Dit is ook een vraag voor verder onderzoek en experiment.

Terminologie?

Hoe territoriaal moet je zijn op het gebruik van een term vakgenootschap of vakcirkel? Ook hierop hebben we door de loop van de jaren onze lessen geleerd. Het is niet eenvoudig om termen zuiver te gebruiken en het helpt in een beginfase niet om hier heel puriteins in te zijn. De stap om ook gewoon geïnteresseerd te volgen wat er ontstond, heeft ons geen windeieren gelegd. We hebben er een heel spectrum aan mogelijkheden door zien ontwikkelen, elk met eigen vraagstukken, kwaliteiten en valkuilen.

Hoe positioneer je t.o.v. andere ontwikkelactiviteiten?

Tja, dat is een lastige vraag. Je kunt ze niet organiseren, en dus ook niet opnemen in je 'aanbod'. Ben je iets verder, dan kun je ze wel met elkaar in verbinding brengen. Een vakgenootschap dat samen besluit een bepaalde opleiding te volgen, organiseert als het ware de eigen transfer naar de praktijk en zal veel meer rendement uit de opleiding halen.

Op gang blijven?

Hoe breng je ze of houd je ze samen? En hoe houd je ze aan de gang? Of hoe verbind je terug aan de organisatie? Ze kunnen immers onderling veel leren. En ook in de organisatie kunnen ze van belang zijn. Wij hebben gekozen voor grote en kleine loop-ups. Loop-ups zijn bijeenkomsten met een expert voor inspiratie over je aanpak en in de big loop-ups gaat het om verbinding van alle vakgebieden die meerwaarde zoeken in betrokkenheid bij elkaar.

Wat is de meerwaarde?

Vakcirkels hebben een waarde in zichzelf die niet vervangen kan worden door opleidingen of andere georganiseerde vormen en dat is dat ze een optimale combinatie maken tussen eigenaarschap en ontwikkeling van professionals, ontwikkeling van het vak en ontwikkeling van de organisatie en daarmee maximaal bijdragen aan professionaliteit.

Hoe begeleid je dit goed?

Hierop zijn we nog volop onze lessen aan het leren. Onze eerste insteek is dat begeleiding eigenlijk averechts helpt. Het gaat er juist om dat professionals zelf gaan staan en niet achteroverleunen en deelnemen. Toch hebben we gemerkt dat soms een externe begeleider die uit hetzelfde vak komt, wel een kartrekker kan zijn. Vaker nog is het iemand van de groep zelf. Dit brengt zijn eigen dynamiek en vraagstukken met zich mee ons momenteel zelf ook aan het verdiepen zijn. Hoe ondersteunen we de professional leaders nu voldoende?

Valkuilen

We zijn ook een aantal valkuilen tegen gekomen die we niet willen onthouden.

Verplichten

In de beginfase van de vakgenootschappen en vakcirkels was er zo'n grote wens of zo'n groot geloof vanuit de organisatie dat dit wel eens zou kunnen werken, dat er een soort van push leek te gaan ontstaan richting deze beweging. Wat echter van cruciaal belang is, is dat de professionals er eigenaar van blijven en dat het geen vast onderdeel wordt van de instrumentele rationaliteit. Er zullen vakcirkels opkomen en weer verdwijnen. Sommige bestaan lang, anderen vinden hun draai niet. Het is met name van belang oog te houden en te volgen wat er gebeurt.

'Zij-moeten'-denken

In vakgenootschappen wisselen het 'ik wil' en 'zij moeten' elkaar in hoog tempo af. In de basis gaat achter alle twee natuurlijk een positieve energie schuil. Want ook achter het 'zij'-denken zit een wens naar professionaliteit. We hebben echter al snel geleerd dat 'zij moeten' geen energie is die vakcirkels verder helpt. Het levert veel trekken, sleuren en belerendheid op.



In- en uitsluiting

In en uitsluiting is een thema dat we nog maar net aan het verkennen zijn. Bij de eerste vakcirkels was het helemaal geen onderwerp van gesprek wie je nu wel en niet toe zou laten. Al snel merkten we echter dat de keuze voor professionele vrienden cruciaal is. Maak je politieke keuzes ('ja, die hoort en toch ook bij' of 'we kunnen het toch niet maken om die niet te vragen'), dan gaat dat ten koste van de energie in de groep en overleeft het gezelschap meestal niet zo lang. Kleine groepen met professionele vrienden, is dus het motto. Er kunnen daarbij ook rustig meerdere vakgenoten van hetzelfde vak zijn.

Te veel openheid of flexibiliteit in je groep

In het verlengde hiervan hebben we ook geleerd dat het beter werkt om voor een bepaalde periode de gelederen sluiten, dan eindeloos in en uit te laten stromen. Als je met elkaar wilt optrekken in een vakcirkel, dan is het belangrijk een gelijk belang te hechten en dit dus even serieus te nemen als ander werk. Als iemand er dan op en af, wel en niet is, dan komt de groep niet tot diepgang. Datzelfde geldt voor nieuwe mensen toelaten in de groep. Natuurlijk kan dat, maar het zet je als groep geheel een stapje terug.

t

A