

10 Transitie naar collectieve professionaliteit

Een transitie die gaat over veel meer dan professionals en hun ontwikkeling

Manon Ruijters, Tom van Oeffelt en Björn Prevaas

Transities spelen een steeds grotere rol in onze maatschappij en organisaties. Of het nu gaat om duurzaamheid, energie, zorg of diversiteit, iedereen heeft er wel linksom of rechtsom mee te maken. Onze kennis rondom transities neemt dan ook zienderogen toe: hoe stug de vraagstukken zijn, dat deze vragen om een systemische aanpak vanuit een veelheid van kennisgebieden, maar ook het belang van ‘small wins’ (Hölscher, Wittmayer & Loorbach, 2018; Termeer & Dewulf, 2019). De inbreng vanuit leren en ontwikkelen op transities staat nog aan het begin. Toch denken we er een fundamentele bijdrage aan te kunnen leveren.

Dit hoofdstuk gaat niet over hoe transities te begeleiden. Wel willen we een grote transitie onder de aandacht brengen, die over het algemeen over het hoofd gezien wordt, namelijk de transitie rondom professionals en professionaliteit. Het vraagstuk van ‘kracht bijzetten’ of ‘in de kracht zetten’ van professionals is in veel domeinen en veel organisaties aan de orde en een verre van eenvoudige of enkelvoudige opgave.

Nog te vaak wordt het opgepakt als een vraagstuk voor hr of Learning & Development, maar het reikt veel verder dan het leren en ontwikkelen van professionals. Ja zeker, het vraagt om ontwikkeling van professionals, maar ook om lerende teams, een andere verhouding met leiders (of, sterker nog: een andere inrichting van leiderschap), andere ondersteunende systemen en processen, andere accenten in het certificeren, ander beleid van overheid en beroepsverenigingen, ander samenspel met klanten, cliënten, patiënten. Bovendien grijpt deze verandering diep in in vaste patronen en gewoonten, die zich in de loop der tijd hebben vastgezet.

De herpositionering van de professional en de zoektocht naar goed werk – werk dat excellent, ethisch en energiek is – is geen eenvoudige ontwikkeling, maar een transitie. En alleen door deze ook als zodanig op te pakken, lukt het om slagen te maken.

Vlak na de oratie van Manon Ruijters als hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam, ergens eind 2017, spraken Marijke Sybesma en Marijke Lingsma (TvC 2018-2) met haar over haar fascinatie voor 'goed werk'. Ze stonden stil bij vraagstukken op individueel, groeps- en organisatieniveau, die raken aan het vormgeven van de lerende organisatie en wat dat betekende voor team- en organisatiecoaches. In dat gesprek kwamen ze ook op deze transitie naar professionals in hun kracht, zonder die echt uit te werken: 'Het raakt me dat in veel organisaties uitputting en onderbenutting tegelijkertijd aan de orde zijn: professionals hebben aanzienlijk meer in huis dan ze in hun werk kwijt kunnen en bezwijken ondertussen onder de hoge werkdruk.'

In de afgelopen jaren hebben wij deze gedachte verder uitgewerkt en is steeds duidelijker geworden hoe groot, integraal, emergent en dynamisch dit vraagstuk is, hoe het hele organisaties raakt en over organisaties heen reikt. We zijn gaan zien dat het inderdaad een transitie is en door het zo te noemen, hopen we niet alleen collega's te prikkelen de uitdagingen hierbinnen serieuzer te nemen en meer in samenhang te bezien, maar ook andere kennis en theorie aan te haken die ons helpt deze transitie gericht vorm te geven en door te maken.

Dit stuk bouwt voort op het eerdergenoemde gesprek. Daarbij laten we de ondertiteling van wat een transitie is en hoe daarin te werken liggen, omdat we vooral deze transitie zelf in al z'n complexiteit en samenhang voor het voetlicht willen brengen. Daarvoor schetsen we eerst kort de geschiedenis van de professional, om te helpen de huidige ontwikkelingen en de transitie beter te begrijpen en te positioneren. Vervolgens gaan we in op de hoofdpunten uit deze transitie. Tussendoor maken we her en der uitstapjes naar de implicaties voor het vak. De vraag is dan natuurlijk: welk vak precies? Laten we het aanduiden als 'het begeleiden van leren en ontwikkelen op individueel, team-, organisatie- en maatschappelijk niveau'. We hebben niet de illusie een allesomvattende schets te kunnen maken, maar streven er wel naar beelden aan te reiken en samenhang te laten zien.

10.1 Kleine geschiedenis van de professional

In de huidige transitie en in het denken en doen over organisaties en organiseren gaat het veelvuldig over professionals. De term kent daarbij een vrij spontaan gebruik, zonder scherpe definities of beelden. Wat daar dan onder wordt verstaan of welke verwachtingen ermee gepaard gaan, is echter in gesprekken met groepen interessant om te onderzoeken. Dan blijkt er een grote hoeveelheid connotaties achter schuil te gaan: vakmanschap,

stevige kennis en vaardigheden, verantwoordelijkheidsgevoel, weten waar je grenzen liggen, goed samen kunnen werken, blijven leren, openstaan voor vernieuwing, et cetera. Hoe groter het gezelschap en hoe meer tijd, hoe langer de lijst. Het gaat ons er niet om hoe precies de lijst is, maar wel om de bewustwording van hoe hoog de impliciete (en soms ook expliciete) verwachtingen van een professional zijn en daarmee richting een aanzienlijk deel van de beroepsbevolking. Want wie is tegenwoordig nu geen professional?

Laten we eens kijken hoe dat zo ontstaan is en afgeleid daarvan: hoe een professional door de loop van die geschiedenis bepaalde wat 'goed werk' was. Want in de loop van de tijd zien we dat zich hierin een ontwikkeling aftekent.

Gentleman professional

In een ver verleden kwamen professionals (in eerste instantie op het vlak van religie, recht en gezondheid) uit de bovenklasse van de maatschappij. Zij hoefden geen inkomen te genereren, waren gericht op studie en het leveren van een bijdrage aan het grotere goed. Klanten waren geen gesprekspartner, maar 'ondergingen' de dienst. De professional was de autoriteit. Wat 'goed' was in een bepaalde situatie bepaalde 'hij' zelf.

Het is goed om te weten dat, alhoewel er in die tijd maar enkele professionals bestonden (gericht op dienstverlening), de vakmensen (gericht op het maken van producten) in groten getale waren georganiseerd in gildes. Ook daar stond kwaliteit hoog in het vaandel, waarbij de standaard werd aangegeven en streng bewaakt door de meester en het gilde, en er een stevige leerweg nodig was alvorens het beroep in vrijheid uit te mogen oefenen.

Professionele gemeenschappen en geaccrediteerde opleidingen

Het geringe aantal professies was al snel verleden tijd. Vakgebieden groeiden. Door zich onderling te verenigen, steunden professionals elkaar en gaven het vak door. Professionele gemeenschappen werden verantwoordelijk voor de kwaliteit. Opleidingen baseerden zich op een bepaalde 'Body of Knowledge and Skills' (BoKS) en een diploma was een garantie voor kwaliteit. De professie zelf kreeg nog voornamelijk vorm als zelfstandige praktijkuitoefening: de dorpsarts, de notaris, de leraar. Na een 'goede' opleiding kon je aan de slag. De professional leverde hier dus iets van zijn autonomie in: eerst bepaalde de vereniging wat goed was en daarna pas de professional.

De klant bepaalt

Langzaamaan ontstond enige weerstand tegen de autoriteit van de professionals. Moest het niet zo zijn dat jij als klant uiteindelijk ook wat in te brengen had? Waar ging al die

autonomie eigenlijk over? In reactie hierop werd 'goed' synoniem voor 'een tevreden klant'.

Professionals in dienst van organisaties

Stap voor stap kwamen er organisaties; ziekenhuizen, scholen, advocatenkantoren, adviesorganisaties, beleidsinstituten. De verantwoordelijkheid voor kwaliteit kwam bij de manager te liggen. Hij of zij zette zich in om herhaling van fouten te voorkomen, voor slim organiseren of effectief werken en een eerlijke verdeling van tijd en aandacht over alle klanten. De grens tussen verantwoordelijkheid voor het organiseren en verantwoordelijkheid voor de inhoud vervaagde gaandeweg. Kwaliteit verschoof bijna ongemerkt van vakverenigingen naar organisaties en van professionals naar managers. Het 'vakleven' raakte uitgehold, de manager bepaalde wat goed is.

Collectieve professionaliteit

Inmiddels nemen de diversiteit en complexiteit in vraagstukken zo toe dat het steeds duidelijker wordt dat het een illusie is om kwaliteit te regelen in protocollen, afspraken en regelgeving. Niet elk incident is te vangen in een nog beter voorschrift. Uiteindelijk stoelt het werk van een professional voor een groot deel op *professional judgement*, op het in het moment (af)wegen van allerlei mogelijkheden en kennis, om voor die situatie op de best mogelijke manier te werken en een passende oplossing te vinden.

Daarnaast wordt werk steeds intenser, complexer, dynamischer. Professionaliteit gaat niet meer alleen over de vraag of je je vak beheerst, maar steeds meer over de vraag of je ook snapt waar anderen – uit een hele andere discipline, organisatie of groepering – een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Wat goed is, komt in de handen van het collectief dat zich met een bepaalde praktijk bezighoudt. Van professionals vraagt dat niet alleen staan voor je vak en weten wat je toegevoegde waarde is, maar ook zicht hebben op aanpalende professies, weten hoe je samen meerwaarde kunt creëren en in staat zijn een deel van je eigen gelijk in te leveren.

Hoe 'we' (professionals in het algemeen) daarin omgaan met kwaliteit weten we eigenlijk nog niet. Maar we weten wel dat je het antwoord op de vraag of je het goed doet, samen bepaalt. Iets wat in de praktijk van alledag natuurlijk nog lang niet zo eenvoudig is.

10.2 De ontwikkeling naar collectieve professionaliteit

De ontwikkeling naar collectieve professionaliteit is een aanzienlijke stap. Hoe kun je dit als begeleiders van mens en organisatie ondersteunen? Wat is nodig om sterke professionals in soepel samenspel te laten zorg dragen voor goed werk? Het boodschappenlijstje zou er als volgt uit kunnen zien:

1. Herwaarderen van professionals en professionaliteit.
2. Verschuiven van opdrachten naar opgaven.
3. Verstevigen van het werken in teams:
 - werken aan gemeenschappelijke beelden van goed werk;
 - omgaan met multi(ple) team membership.
4. Versterken van professionele identiteit.
5. Versterken van vakken/beroep (beroepsidentiteit).
6. Omgaan met veranderingen in leiderschap.
7. Balanceren van leren en realiseren.

We pakken alle zeven punten hierna wat verder uit.

10.2.1 Herwaarderen van professionals en professionaliteit

Goed beschouwd is er geen gebrek aan waardering voor de professional. Natuurlijk klinken er kritische geluiden, maar over het algemeen zijn we het er toch over eens dat zij het fundament van goed werk vormen en dat het belangrijk is ze in ere te houden.

Maar waar komen toch al die professionals vandaan? Kijkend naar de geschiedenis, blijkt de aandacht voor professionals en professionaliteit alleen maar gegroeid. Bestond er vroeger slechts een enkele professional en een hele grote groep ambachts- en vaklieden, tegenwoordig mag iedereen professional zijn, of misschien beter: iedereen moet het zijn (en pas op als je over iemand zegt dat hij het niet is).

Het is nu heel gewoon voor zorgorganisaties, onderwijsorganisaties, overheidsorganisaties en adviesorganisaties om te zeggen dat ze voor het grootste deel uit professionals bestaan. Professional is een geuzennaam geworden en langzaam maar synoniem van kwaliteit. Daarbij zijn professional en professionaliteit, maar ook vakman en vakmanschap, van elkaar losgetrild en vermengd. Vakmanschap kan ook een kwaliteit zijn van een professional en professionaliteit een kwaliteit van een vakman. In een gesprek met bestuurders uit de zorg zei een van hen bewust af te zien van de titel ‘vakmens’ en liever ‘professional’ te gebruiken om de groep wat meer eigenwaarde bij te brengen, waardering te geven en in positie te brengen.

Ervaring leert echter dat de vaak impliciete betekenis die gekoppeld wordt aan een professional (iemand die goed is in z'n vak, gegrepen door nieuwe ontwikkelingen, ...) juist voor een groot deel van die professionals (die zichzelf niet herkennen in de typering) afbreuk doet aan die eigenwaarde. We maken dat duidelijk door twee groepen professionals te onderscheiden: in plaats van professional en vakman, spreken we graag van ontwikkelprofessionals en vakprofessionals (in het verlengde van wat vroeger professional en vakman werd genoemd). Beiden zijn nodig in organisaties, hebben een andere meerwaarde, een andere wens om kwaliteit te leveren (en voor alle duidelijkheid: ze komen in alle lagen van een organisatie voor). Beiden hebben een andere manier van leren en ontwikkelen (de één eerder ontdekker, de andere meer oefenaar), een verschil in waarden (de een met meer liefde voor de innovatie en afwisseling, de ander voor vakmanschap en standvastigheid) en een andere behoefte in organiseren (de een met de wens zich te onderscheiden en ruimte te krijgen, de ander met een behoefte aan richting, samenhang en houvast).

Met ons huidige impliciete verwachtingspatroon zetten we al ons geld in op de ontwikkelprofessional en doen we de vakprofessional (meestal het overgrote deel van de medewerkers in een organisatie) geen recht. 'Ik dacht al die tijd dat ik niet mee kon, omdat ik zo niet in elkaar zit', hebben vakprofessionals ons meermaals toevertrouwd. Met de wens of gewoonte om iedereen professional te noemen, negeer je een lange geschiedenis met fundamentele verschillen tussen beide groepen. Dit terwijl de aard van beiden nog steeds goed herkenbaar is. We zouden nog een stap verder willen gaan: we denken dat de meeste organisaties niet meer goed zouden functioneren als dat impliciete verwachtingspatroon werkelijkheid zou worden.

Binnen deze dynamiek zijn coaches, teamcoaches, organisatiecoaches, adviseurs en begeleiders werkzaam. Overigens is die dynamiek daarbij verre van eenduidig. Elk van de vijf stappen in de geschiedenis zien we terug op allerlei plekken en in allerlei domeinen. Waar op de ene plek nog geworsteld wordt met de autonomie van professionals waar je niet aan mag komen, speelt op andere plekken de klant een doorslaggevende, bepalende rol en ligt weer elders de focus van de ontwikkeling op het collectief. Overigens is bijna overal het samenspel tussen vakprofessionals en ontwikkelprofessionals een aandachtspunt.

Het kennen van deze geschiedenis is belangrijk om ook de dynamieken eromheen te kunnen plaatsen, te relativeren en de juiste ontwikkeling in gang te kunnen zetten.

Verwerkingsopdracht

In het werk als begeleider, coach of adviseur is het ook belangrijk jezelf te positioneren. Wat herken je in jezelf als vakprofessional en ontwikkelprofessional? En hoe verhoud je je tot andere vak- en ontwikkelprofessionals (zowel als collega's als in je opdrachten)?

10.2.2 Verschuiven van opdrachten naar opgaven

Een belangrijke ontwikkeling die we in meerdere domeinen zien plaatsvinden, is de verschuiving van opdrachten naar 'opgaven' (Houtkamp, Ruijters & Vries, 2019). Veelal wordt deze ontwikkeling naar opgaven (contextspecifieke, emergente vraagstukken, waarbij meerdere perspectieven nodig zijn en die een beroep doen op de professional om helemaal in te stappen en bij te dragen aan het grote goed) ingezet vanuit de gedachte dat we dit nodig hebben om vorm te kunnen geven aan grote maatschappelijke vraagstukken. Bij dit type vraagstuk is het simpelweg niet meer mogelijk om binnen een bepaalde kolom te werken, maar moeten meerdere domeinen, vakgebieden, expertises elkaar vinden om tot daadwerkelijk nieuwe en werkbare oplossingen te komen.

De belangrijkste reden voor ons enthousiasme over deze ontwikkeling is echter dat deze beweging een perfecte steun in de rug is voor de professional. In plaats van het eindeloos onderzoeken van en recht doen aan de vraag van de opdrachtgever, wordt de professional hier uitgedaagd om zelf in te stappen, zelf na te denken over het best mogelijke resultaat, wat daarin mee te nemen en in te brengen. De optelsom van al die professionals die op deze manier deelnemen, kan in onze ogen niets anders dan een verbetering betekenen.

Vanzelfsprekend brengt dit ook uitdagingen met zich mee, zowel voor de professionals zelf, voor hun opdrachtgever als voor de context. Bijvoorbeeld:

- Hoe zorg je ervoor dat professionals dat beste in zichzelf aanspreken en inbrengen?
- Hoe zorg je ervoor dat het ze ook lukt om samen te bepalen hoe de opgave dan in te vullen?
- Wat vraagt dit van (het leiderschap van) de opdrachtgever en de omgeving?

Om zomaar een paar vraagstukken te noemen. Op deze punten valt nog aardig wat te leren, zo blijkt uit de praktijk. De afgelopen jaren hebben we bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar het tweede punt en de drie stappen van opgavegericht teamleren (bepalen van de opgave, bepalen van de ambitie en bepalen van beelden van goed werk). Alle drie vormen nog een stevige uitdaging, ook om dit goed te kunnen begeleiden.

Zo zien we bijvoorbeeld een neiging om aan dit drieluik (opgave, ambitie, beelden van goed werk) voorbij te schieten en zo snel mogelijk aan het werk te gaan óf juist

hierin te blijven hangen en niet in actie te komen (zie ook de balans tussen leren en realiseren). Maar de grootste uitdaging daarin ligt waarschijnlijk in het helpen van teams en groepen in het komen tot gemeenschappelijke beelden van goed werk. Zonder die stap blijven teams immers steken in veel zinloze reflectie, omdat ze niets hebben om op te reflecteren (zonder norm geen reflectie). Teamwerk wordt steeds belangrijker.

Verwerkingsopdracht

Opgachten en opgaven lijken soms dicht bij elkaar te liggen tot je ze wat nader gaat bekijken. Welke vraagstukken behandel je als opgaven, welke als opdrachten? En hoe ga je als externe om met dit verschil? (Een opgave is: een contextspecifiek vraagstuk dat je niet vanuit één perspectief kunt oplossen (transdisciplinair), iets wat nog geen vorm heeft (emergentie), maar ruimte geeft om daar samen naar te zoeken (uitnodiging), iets wat er niet is, maar wat je wel kunt maken, door jezelf in te brengen vanuit de wens bij te dragen aan het grote goed).

10.2.3 Verstevigen van het werken in teams

Was het teamniveau altijd al het favoriete aanknopingspunt voor organisatieontwikkeling, het belang ervan neemt zienderogen toe. Dat weerspiegelt zich in de taal: werken in groepen, teams, communities, netwerken, brigades, gildes, units, hubs, pods en wat dies meer zij. Collectieve vormen van leren en werken nemen de overhand. Het wetenschappelijk onderzoek is al aardig met deze ontwikkeling meegegaan. Onze praktijk lijkt echter wat achter te blijven bij de inzichten uit dat onderzoek, zoals het gegeven dat teams zich eerder willekeurig ontwikkelen (contingentie) dan volgens fasen (Homan, 2012).

Op teamniveau, maar ook breder, pleiten we dan ook voor een betere aanhaking tussen theorie en praktijk. Natuurlijk spelen eigen ervaringen in ons vak een belangrijke rol. Maar de druk neemt toe om beter te reflecteren op de eigen ervaringen en overtuigingen, en de specifieke kenmerken van de organisatie en de context, de stakeholders en de wetenschap, en deze tegen elkaar af te wegen (zie figuur 10.1).



Figuur 10.1 Evidence-based veranderingmanagement (Ten Have, 2017)

Beelden van goed werk

We raakten in de vorige paragraaf al de ‘beelden van goed werk’. Het is een van de ontwikkelingen die ons de laatste tijd behoorlijk boeien. Immers, als je af wilt van een teveel aan regelgeving en protocollering, met meer ruimte voor *professional judgement*, maar wel streeft naar stabiliteit in je kwaliteit dicht bij de betreffende praktijk, dan zullen professionals elkaar moeten vinden in hun gedachten over ‘wat is in deze situatie of in deze praktijk dan goed werk?’.

Dit aspect van collectief leren begint bij het moment dat een professional zich afvraagt: ‘hoe doen we x?’ en dat inbrengt in een team. Op dat moment ga je ook van de enkele naar de dubbele slag in het leren: door over een eenmalige gebeurtenis heen te kijken en het patroon (zowel in eigen als in gezamenlijke ervaringen) te onderzoeken.

Professionals vinden het over het algemeen inspirerend om hierover van gedachten te wisselen. Allerlei voorbeelden, ervaringen, meningen en opvattingen komen op tafel, wisselen elkaar af en bewegen alle kanten uit. Tot het vrij plotseling eindigt en er genoeg gezegd lijkt. We moeten ‘weer aan het werk’. Maar zelden hebben we dan een helder gemeenschappelijk beeld vastgepakt. Zelden hoor je iemand zeggen: ‘Oké, als ik het goed begrijp, dan willen we in dit soort situaties ongeveer zo handelen.’

Er ontstaat dus geen tijdelijk werkbare overeenstemming tot het moment dat nieuwe ervaringen aanleiding geven tot herziening. Wellicht uit angst dat het hele gesprek dan weer opnieuw begint. De kans is immers aanzienlijk dat je iets net verkeerd verwoordt, dat iemand zich niet herkend of erkend voelt of andere woorden of accenten verkiest.

Of misschien bestaat de vrees iemands of ieders professionele autonomie in de weg te staan.

Geen eenvoudig vraagstuk dus. Alle betrokkenen moeten redelijk stevig in hun schoenen staan om te weten welk stukje van hun opvattingen ze kunnen inleveren en waar ze voor moeten staan. Professionele autonomie wordt in het werken in teams een collectief gegeven. Deze collectiviteit verlangt gesprekken – te voeren vanuit een goede gesprekstechniek – om samen professioneel te handelen en te blijven leren en ontwikkelen. Hierin is zeker een rol weggelegd voor begeleiders, die aandacht hebben voor het dicht bij elkaar houden van leren en realiseren.

Multi(ple) team membership

Er is echter nog een uitdaging als gevolg van het toegenomen teamwerk: het omgaan met multi(ple) team membership (Derksen, 2021; Margolis, 2020). Werken in groepen is populair en vaak nuttig, maar er zit ook een grens aan. Op zich niet zo raar, als je nagaat in hoeveel teams je deelneemt en hoe je verbinding en commitment richting elk team eruitziet. Waarschijnlijk ben je ook nog initiatiefnemer of trekker van een van die teams. Dan is wellicht ook de frustratie herkenbaar als je met een team echt iets wilt bereiken en een deel van de groep simpelweg meeloopt.

Uit onderzoek blijkt dat bij meer dan acht teams je commitment en effectiviteit al snel afnemen. Wat leert dat over teamsamenstelling en teamcoaching, en hoe luidt het advies aan bijvoorbeeld de zorg waar de beweging ontstaat om rondom elke cliënt in een schijnbaar eindeloze hoeveelheid wisselende teams te werken? Of wat te doen in de begeleiding van bestuurders? In een verkennend gesprek hierover lieten bestuurders weten gemiddeld van zo'n 25 gremia deel uit te maken. Wat betekent dit voor hun deelname en is dat dan ook wat zij beogen?

Verwerkingsopdracht

- Wat zijn voor jou overwegingen om al dan niet aan een team deel te nemen?
- In hoeveel teams participeer je en hoe kijk je naar je deelname? (Zet de teams waarin je participeert eens op een rijtje.)
- Hoe ervaar je het werken in meerdere teams tegelijkertijd? Wat levert het je op en wat kost het je?
- Wat valt je op? Is er reden om iets te veranderen? Zo ja, wat, hoe en wat zou je dan nodig hebben?

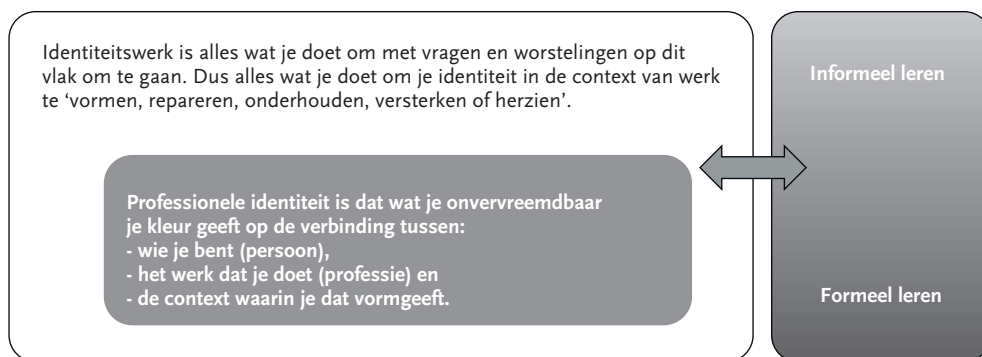
10.2.4 Versterken van professionele identiteit

Hoe beter je wilt samenwerken en hoe meer je samen wilt leren, hoe groter ook de noodzaak om het in de gesprekken persoonlijk te durven maken. De druk op en verantwoordelijkheid van de professionals worden in de transitie naar goed werk alleen maar groter. Dat veroorzaakt spanning en daarmee 'identiteitswerk'. Dat is niet verkeerd, want dat vormt ook de basis voor groei. Maar het vraagt ook onze aandacht: door professionals te helpen hun eigen professionele identiteit te verkennen en te versterken, door te zorgen dat het identiteitswerk niet doorschiet en uitputting veroorzaakt, door teams te helpen een persoonlijk gesprek te voeren, zonder te psychologiseren.

Tussen teamwerk en identiteitswerk bestaat overigens een innige relatie. In recente verkennende onderzoeksgesprekken blijkt dat juist teams aanleiding geven tot identiteitswerk. Het zijn de plekken waar het meeste 'werk moet worden verzet': professionals die zich afvragen 'wie ben ik hier, wie wil ik zijn, wat voeg ik toe, hoe kom ik tot mijn recht?', et cetera.

Het werken in teams geeft ook aanleiding om expliciet aan de slag te gaan met je professionele identiteit. Dat komt doordat het praten over wat teamleden samen goed werk vinden, ook betekent dat een professional meer gaat nadenken over wat hij of zij goed werk vindt en daarvoor is het belangrijk beter te weten wat de eigen professionele identiteit is.

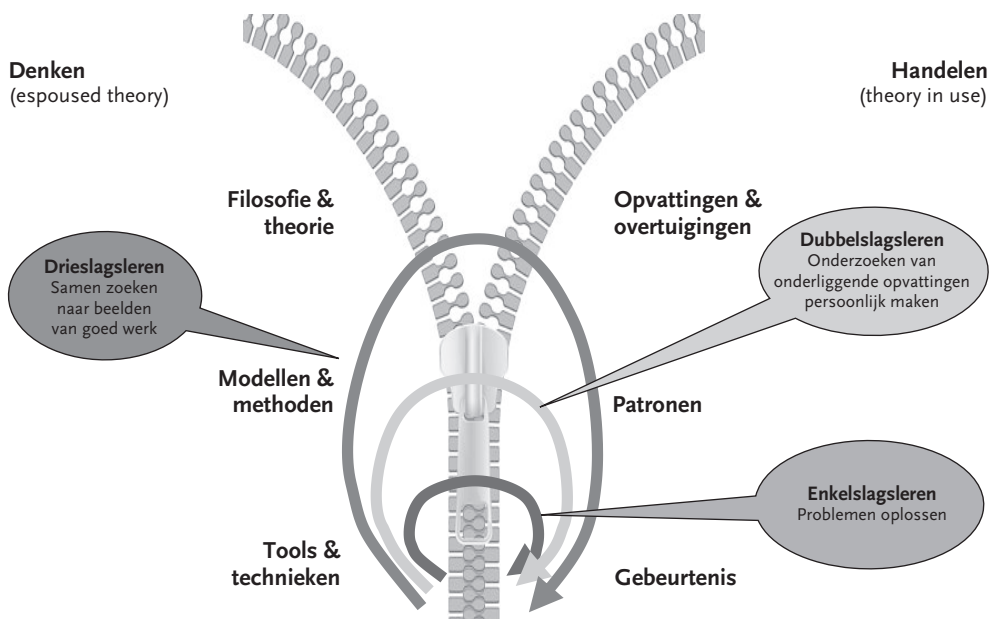
Het eerste – identiteitswerk – is een impliciet gevolg van het werk, het tweede – werken aan je professionele identiteit – een expliciete keuze om ermee aan de slag te gaan (zie figuur 10.2).



Figuur 10.2 Verhouding tussen identiteitswerk en het werken aan je professionele identiteit

Identiteitswerk doe je dus vaak in het team zelf. Daar ontstaat het ook en komt het vaak impliciet en zelfs onbewust aan de orde, doordat je zoekt naar je plek. Maar soms wordt het ook expliciet en bewust, bijvoorbeeld als je merkt dat een bepaald gemeenschappelijk beeld van goed werk toch niet werkt. Het is dan zaak te achterhalen wat eronder schuilgaat (diepgewortelde opvattingen en overtuigingen). Wil je daar met elkaar stappen in zetten, dan zul je het dus ook persoonlijk moeten maken: 'Hè, we hadden samen bedacht dat we kennis gingen delen en telkens blijkt dat we dat toch niet doen.'

Het gesprek gaat dan over de opvattingen die schuilgaan achter ieders manier van handelen: ben je je hele leven grootgebracht met 'kennis is macht', dan kun je kennisdelen nog zo'n mooi principe vinden, maar kan dat in de praktijk anders uitwerken. Omgaan met beelden van goed werk is dus niet iets van: we stellen ze vast en dan is dat zo. Beelden van goed werk zijn continu in beweging, omdat we nieuwe ervaringen opdoen, ze wel of niet werken en we ze weer bij moeten stellen. Dat proces van bijstellen raakt vaak de derde slag in het leren en dat lukt alleen als je het gesprek en de verkenning persoonlijk durft te maken (zie figuur 10.3).



Figuur 10.3 Enkel-, dubbel- en drieslagsleren

Het team is echter geen goede plek om aan je professionele identiteit te werken. Het onderzoeken van je professionele identiteit doe je het beste met professionele vrienden.

Hoewel die deels ook in je team kunnen zitten, kent het werken aan professionele identiteit in teams een aantal nadelen, zoals te veel feedback. Als je nog in de kwetsbare fase bent van ontdekken hoe het eigenlijk voor jou werkt, wie je echt bent, wat voor jou echt belangrijk is, is feedback ('ja, maar we zien je toch x doen', of 'nee, zo kennen we je helemaal niet') vaak niet behulpzaam. Een ander nadeel is te veel focus op het collectieve belang en dus een gebrek aan ruimte om te onderzoeken hoe je er eigenlijk echt over denkt. Het mooie is: het teamfunctioneren zal verbeteren als je investeert in professionele identiteit.

Verwerkingsopdracht

Wat veroorzaakt jouw identiteitswerk:

- in het samenspel met collega's?
- in je werk met klanten?
- in contact met leidinggevende of bestuurders?
- als gevolg van Covid?
- in je eigen ontwikkeling?
- anders?

10.2.5 Versterken van beroep of vak

De afgelopen decennia, in het organiseren van kwaliteit via protocollen en regelgeving en in het overheersen van de organisatie- en marktlogica (Freidson, 2001), hebben vakken en beroepen nogal onder druk gestaan. In organisaties denken we op dit moment te veel vanuit de algemene noemer 'medewerkers' en wat ons betreft te weinig vanuit specifieke beroepen of vakken. Daardoor grijpen organisaties soms in op een manier die meer kwaad doet dan goed, bijvoorbeeld door het invoeren van nieuwe manieren van werken, het schrappen of toevoegen van bepaalde overleggen, het veranderen van teams, door een nieuwe visie of door iets simpels als het ineens veranderen van een functienaam. De ene beroepsgroep zal er geen traan om laten, de andere voelt zich onrecht aangedaan of miskend.

Meer steunen op professionals vraagt ook meer aandacht voor beroepen en vakken. Daarin moeten we als begeleiders van mens en organisatie ook onze beperkingen kennen. Het is ontzettend moeilijk om de beroepsidentiteit van een andere beroepsgroep goed te doorvoelen. Manon zegt met regelmaat over leren: 'De belangrijkste kwaliteit die je kunt ontwikkelen, is de nieuwsgierigheid naar hoe anderen mensen leren, het simpelweg accepteren dat je er nooit alles van doorgrondt.' Datzelfde zouden we nu

willen zeggen over het werken met mensen uit een andere beroepsgroep. Natuurlijk leer je ze beter kennen, ga je aanvoelen waar ze zich meer of minder druk over maken, maar de finesses van het vak, de nuances in de identiteit ervaar je pas als je het vak zelf uitoefent. Zaak om wat vaker iemand naast je te zoeken uit het vakgebied zelf. Wat dat betreft heeft de zorg het getroffen, aangezien daar veel mensen uit het vak de overstap hebben gemaakt naar leren en ontwikkelen en dus als geen ander deze aspecten eer aan kunnen doen.

10.2.6 Omgaan met veranderingen in leiderschap

Is het je ook weleens opgevallen dat bij grote veranderingen en transities in en om organisaties grote leiderschapsprogramma's de boventoon voeren, terwijl het ondertussen vaak ontwikkelingen van professionals betreft? Het kijken naar transities heeft onze irritatie hierover wat genuanceerd, nu we ons steeds meer realiseren dat de verandering ook, of misschien wel juist, voor leiders behoorlijk fundamenteel is. Professionals en leiders zijn zich in deze beweging opnieuw aan het verhouden. Daarvoor worden oplossingen gezocht in structuurveranderingen, zoals zelfsturende of zelforganiserende teams, maar wordt ook regelmatig doorgeschoten in het verdelen van managementtaken over professionals (en hoe past dat bij een beroepsidentiteit?).

Hieronder ligt eigenlijk een fundamentele verandering in leiderschap. Die gaat in grote lijnen van hiërarchisch leiderschap naar veel meer diversiteit en spreiding in het leiderschap. Denk naast bestuurders, directeuren, afdelingsmanagers en teamleiders aan de meewerkend voorman of -vrouw, programmaleider, opgaveleider, specialist, professional leader en thought leader (en waarschijnlijk missen we er dan nog een aantal).¹⁵ Wat we zien, is dat de eenvoudige hiërarchische structuur (de 'hark') zich heeft uitgebreid.

Het gevolg daarvan is dat organisaties steeds meer aandacht zijn gaan besteden aan persoonlijk leiderschap. Volgens ons is echter aandacht nodig voor ieders leiderschapsidentiteit. Het gaat er niet zozeer om dat je leidinggeeft aan jezelf, maar dat je begrijpt hoe een groep samen iets bereikt en welke rol jij daarin speelt, hoe de dynamieken rondom leiderschap werken en hoe jij die ondersteunt of in de weg zit. En het gaat ook om welke vorm van leiderschap jij oppakt en hoe die vorm zich verhoudt tot de andere vormen van leiderschap. Dus waarin verschilt het leiderschap van een projectleider met dat van een meewerkend voormens, en dat van een professional leader met dat van een hiërarchisch leider en hoe geef je samen vorm aan goed werk? Samen draag je een groep,

¹⁵ We laten de term gespreid of gedeeld leiderschap hier bewust even liggen, om niet in de knoop te komen met specifieke theorie of opvattingen op dit terrein.

of je nu de ‘leider’ bent of in het midden staat of aan de rand, de vraag is hoe je bijdraagt aan de professionaliteit van de hele groep.

10.2.7 Balanceren van leren en realiseren

Ten slotte: een van de lastigste punten voor de begeleider van leren en ontwikkelen in organisaties is het vinden van een goede balans tussen aandacht voor het leren en aandacht voor het realiseren. Dat is ook precies het lastige aan het begrip ‘lerende organisatie’: het gaat al snel te veel over leren.¹⁶ De spanning tussen leren en realiseren heeft ons de afgelopen jaren aardig beziggehouden. En de uitspraak van Weick en Westley (1996, p. 440) is daarbij een vaste reisgezel geworden:

‘In de basis komt het erop neer dat leren eigenlijk gaat om de rust verstoren en de diversiteit vergroten, terwijl organiseren draait om vergeten en variatie verminderen.’

De spanning komt ook tot uiting in vragen van klanten. We krijgen steeds meer vragen naar het realiseren van een ‘andere houding en ander gedrag’, overigens naast de vragen over ‘leren en ontwikkelen’. Zijn er simpelweg twee categorieën? Naarmate we er langer over nadenken, lijkt ook dit weer een verwijzing naar de transitie. In organisaties proberen we van alles te organiseren rondom leren en ontwikkelen, maar merken daarbij dat houding en gedrag niet meebewegen. In plaats van ons af te vragen hoe dat komt (bijvoorbeeld door verkeerde interventies) gaan we harder werken en maken er een separate categorie van.

Dat leren en realiseren verweven zijn, en dat mens, proces en systemen samen gedrag bepalen, is een beeld dat nog weinig gedeeld wordt. Toch willen wij daarvoor pleiten. Introduceerde Manon in haar oratie al het begrip ‘deugden’ om het individuele leren en ontwikkelen mee vorm te geven, nu willen we het begrip ‘vermogens’ nieuw leven in blazen. Vermogens kent oorspronkelijk twee denkrichtingen: eentje over individuele ontwikkeling, waarbij vermogens eigendom zijn van mensen, en eentje waarbij het gaat over systemen en kenmerken van organisaties. Die tweede variant heeft onze interesse: vermogens als combinatie van mensen, processen en systemen (Prevaas & Ruijters,

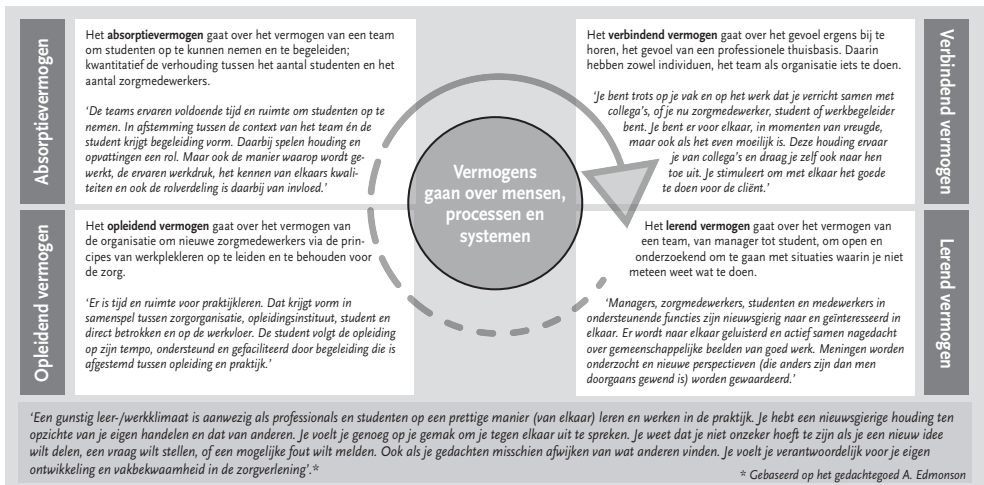
¹⁶ Wij hebben daardoor de voorkeur ontwikkeld voor het begrip ‘goed werk’: ‘Goed werk geeft een focus voor de lerende organisatie die helpt niet te ‘verdrinken’ in het leren. De vraag naar ethiek dwingt om zich telkens opnieuw af te vragen of leren op dit moment het benodigde en gewenste perspectief is.’

2020).¹⁷ Een voorbeeld kan helpen om dit pleidooi kracht bij te zetten: in de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) is er een serieuze worsteling met voldoende goed personeel. Er zijn extra gelden ter beschikking gesteld om hier een slag te maken, nieuwe denkrichtingen en oplossingen te vinden en die een stap op weg te helpen. Aan alle kanten schieten programma's uit de grond en overal dienen zich projecten, initiatieven en proeftuinen aan. Maar hoe knoop je die twee aan elkaar? Samen met een van die programma's hebben we gezocht naar de vermogens die nodig zijn om de grotere ambitie, de bovenliggende doelen, te realiseren.

We kwamen uit op een viertal: absorptievermogen, lerend vermogen, samenwerkend vermogen en opleidend vermogen, elk voorzien van een klein narratief. In figuur 10.4 de samenvatting op één A4.

Verhaaltjes over doelstellingen programma LWWL

- het vergroten van ...



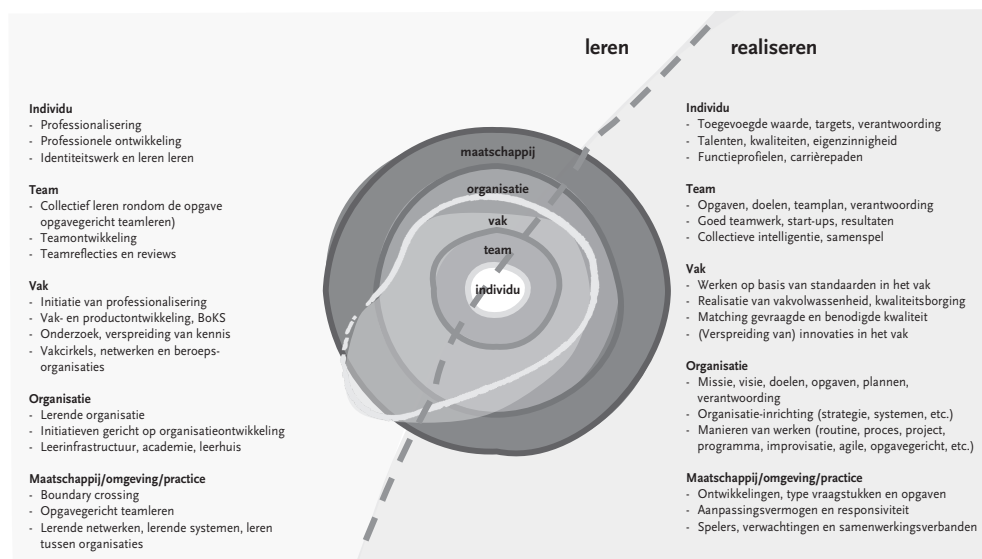
Figuur 10.4 Voorbeeld van het werken met vermogens binnen de VVT

Het denken over vermogens vormt een intrigerende puzzel, waar we net de eerste stukjes van gelegd hebben. Het is een goede manier om veel specifiekere strategische richting te geven aan grote in te zetten ontwikkelingen (transities) of om programma's meer samenhang te geven.

¹⁷ Zie ook deze blog: <https://goodworkcompany.nl/leren-en-ontwikkelen/werken-met-vermogens/>

10.3 Goed werk op vijf niveaus

Wat bovenstaande uitwerkingen ons onder meer opleveren, is de gedachte dat de transitie naar goed werk (werk van goede kwaliteit, ethisch verantwoord, en betekenisvol voor de werker; Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2001, 2010) een cluster van aandachtspunten en veranderingen met zich meebrengt. Het veelgebruikte drieluik – individu, collectief en organisatie – is daarbij ontoereikend. Eigenlijk vraagt de transitie aandacht op vijf niveaus: individu, groep, vak, organisatie, maatschappij. We kunnen dit visualiseren als een plattegrond (Prevaas & Ruijters, 2020), waarbij de verschillen tussen de niveaus overigens niet scherp zijn. De niveaus bouwen op elkaar voort: het bovenliggende niveau omvat telkens ook het onderliggende niveau. En wellicht nog belangrijker: elk niveau heeft te maken met zowel leren als realiseren. We hebben er indicaties van aangegeven in onderstaande figuur, in het besef dat ook het onderscheid tussen leren en realiseren geen harde lijn is.



Figuur 10.5 Plattegrond van de professionaliteit

Context is cruciaal in ons vak. Er bestaat geen handleiding voor deze transitie naar sterke professionals die werken in soepel onderling samenspel. In elke organisatie en elk domein ziet de transitie er weer anders uit, vraagt ze om andere accenten en andere werkwijzen. We hopen echter met de uiteenrafeling in de zeven aandachtspunten en de vijf niveaus van de plattegrond enig houvast te geven in de queeste naar goed werk.

Verantwoording

- De geschiedenis van de professional is werk van Tom van Oeffelt en Manon Ruijters.
- Het werken aan de balans tussen leren en realiseren, de plattegrond en de vermogens komen uit de samenwerking van Björn Prevaas en Manon Ruijters.
- Het Research Practice Partnership Goed Werk (goodworkcompany.nl/activiteiten/goed-werk-expeditie/) vormt een belangrijk platform en voedingsbodem om over deze transitie na te denken en in gesprek te zijn. De gedachtevorming rondom multiple team membership en de verwerkingsvragen zijn hieruit afkomstig.

Verder lezen

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2001). *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books.

Houtkamp, B., Ruijters, M. & Vries, de C.A. (2019). *Opgavegericht teamleren. Samen werken aan een groter goed*. Deventer: Management Impact.

Prevaas, B. & Ruijters, M. (2020). Plattegrond voor het ontwikkelen van programma-management. geraadpleegd op 24 november 2020, van www.goodworkcompany.nl.