

## Fieldnote Avond van Wetenschap en Maatschappij

*Van* Manon Ruijters en Tom van Oeffelt

*Aan* Tafelgenoten

*Datum* 13-10-2019

*Onderwerp* Fieldnote gespreksrondes tafel 24 en 25

### Plaats

Den Haag, Ridderzaal, 7 oktober 2019

#### *Ronde 1*

Tafel 24

Van 19.05 tot 19.50, tijdens het tussengerecht

#### *Ronde 2:*

Tafel 25

Van 20.40 tot 21.25, tijdens het hoofdgerecht

### Narratief:

De setting van deze avond laat zich moeilijk beschrijven voor wie het niet heeft meegemaakt. De sfeer in de ridderzaal is gedragen, serieus, maar ook ontspannen. Gasten aan tafel hebben inmiddels kennis met elkaar gemaakt en zijn geanimeerd in gesprek. De eerste toespraken zijn achter de rug wanneer het woord wordt gegeven aan de tafelvoorzitters en op het bord een grote klok verschijnt waarop de eerste tien minuten aftellen; het signaal wanneer de tafelwetenschappers hun introductie dienen af te ronden. Na het benoemen van het wetenschapsgebied (leren, ontwikkelen en gedragsverandering, en de gemeenschappelijk onderzoeksinteresse - het samenspel tussen professionals ten einde goed werk te leveren - gaat het woord naar Tom. Hij introduceerde het gesprekstema aan de hand van een kleine praatplaat:



## Geschiedenis van professionals en professionaliteit

Tom start zijn verhaal vanuit belangrijke observaties; (a) de complexer wordende opgaven die een beroep doen op samenspel, (b) teams die van aard veranderen (sneller wisselen in samenstelling, interdisciplinair van aard, minder helder leiderschap), en (c) het geloof in meer regelgeving en protocollering neemt af, vaker wordt de verwachting van goed werk teruggedrukt bij de professional.

Als je deze ontwikkelingen bij elkaar optelt, kom je uit bij de vraag: En hoe doe je dat dan, samen goed werk leveren rondom complexe opgaven? De vraag naar wat is goed, draait om professionaliteit. Als we beter begrijpen hoe we tegen professionaliteit aan kijken, kunnen we beter begrijpen waar professionals tegenwoordig tegenaan lopen. Om hier meer grip op te krijgen is onderzoek gedaan naar de historie van 'professionaliteit'. Daaruit bleek: Goed werk is van alle tijden, maar heeft in elke tijd ook een eigen invulling, die zichtbaar wordt als we de geschiedenis van de professional doorlopen.

(We geven hier de kern van het verhaal opnieuw weer:)

### Fase 1: gentleman professional

De vakmensen organiseerden zich al vroeg in gildes, maar bij professionals duurde dat een tijdje. Oorspronkelijk functioneerden ze in een zelfstandige positie en gingen door onder de naam 'gentleman professionals'. Het waren welgestelde mensen met tijd voor studie en het verlenen van een helpende hand (in gezondheid, religie, recht) waar nodig, zonder dat daar betaling tegenover stond. Ze gedroegen zich als experts die wisten wat het beste was voor de klant en bepaalden

zelf wat goed was, al dan niet bevestigd door het succes van hun handelen. Macht lag dus bij de professional en de klant heeft op dat moment nog niet zoveel te zeggen, is eigenlijk niet wetend.

### **Fase 2: beroepsverenigingen**

Maar met de groei van kennis, vraag en welvaart, ontstond ook de behoefte zich te organiseren. Er ontstonden verenigingen met eigen opleidingen (Universiteiten voor Gezondheid, Recht en Theologie bestonden eigenlijk al langer, maar werden in deze tijd uitgebreid naar allerlei andere vakken). Er ontstond een eerste zoeken naar standaardisatie van kwaliteit. Goed werd bepaald vanuit het vak en door een select gezelschap vakgenoten (die uitblonken of macht hadden). De beroepsverenigingen bepalen wat goed is, je opleiding en lidmaatschap waren cruciaal en jij als professional volgde de voorschriften. 'Goed' werd dus collectiever. Had je aan de randvoorwaarden voldaan, dan had je daarna een grote mate van vrijheid om je beroep uit te oefenen, vaak nog als zelfstandig dorpsarts, dorpsleraar of notaris. Hier zit er nog macht bij de beroepsgroep, die weegt wat te doen in welke situatie.

### **Fase 3: verlies autoriteit**

Het ontstaan van beroepsverenigingen had ook het bijeffect dat er nu een aanspreekpunt ontstond. Op een gegeven moment dwingen overheid en verzekeringsmaatschappijen de beroepsverenigingen om economische belangen voor te laten gaan op vaktechnische oplossingen en het grotere goed. De tijd van werken zonder vergoeding ligt inmiddels ruim achter ons en ook voor de professional gaan de economische belangen een rol spelen, dus minder aandacht voor het grotere geheel, en meer voor het eigen belang. In een tijd waarin waarheid en aanzien in twijfel worden getrokken en burgers eigen keuzes willen maken, komt expertise en de autoriteit van de professional onder druk te staan. De macht is aan de klant. Wat is goed, wordt nu meer bepaald door wat de klant goed vindt. De professional gaat doordoor steeds meer voor de korte termijn en het klantenbelang en boet in aan moraliteit.

### **Fase 4: macht aan de manager**

Meer en meer gaan professionals vervolgens werken in organisaties, maatschappen en bedrijven. Deels door het veranderende economische perspectief, deels door tegemoet te komen aan de toenemende vraag. 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. En met die vragen komt ook de vraag op: wie bepaalt dit?

Efficiency wordt belangrijker en geld wordt gekoppeld aan diensten. Niet de doelen en het overkoepelende grotere goed staat centraal, maar de middelen.

Individualisering neemt toe.

Zodra expertise ondermijnd wordt, de waarheid weg is, neemt de manager het over en wordt die de regelaar die gaat voor efficiëntie: de vragen die hij stelt gaan over middelen en hoe die zo goed mogelijk in te zetten, gevoed door zijn versie van klantgerichtheid, die er anders uitziet dan die van de professional. Hij kan immers niet vanuit het vak wegen wat technisch goed is. Hij kan dus niet zoals de gentleman professional in fase 1 bekijken of het werkt, of in zoals de opgeleide professional die onderdeel uitmaakt van een vereniging overzien wat voor het grotere goed ook werkt. In deze fase verschuift het mandaat van wat 'goed' is dus naar de manager. De professional volgt de regels en protocollen

#### **Fase 5: collectieve professionaliteit en goed werk zoals wij dat nu kennen**

Maar welke hoeveelheid regelgeving is er nodig om iedereen te verzekeren van goed werk? En hoe voorkom je dat bij elk incident nieuwe regels ontstaan? Inmiddels wordt steeds duidelijker dat met de toename aan complexiteit van werk en vraagstukken ook steeds meer regels ontstaan en dat dit niet alleen een onwerkbaar situatie oplevert, maar ook ten koste gaat van het welbevinden van de professionals. En zie daar het ontstaan van ons huidige werkklimaat met het gevecht om het verminderen van regelgeving, de roep om eigenaarschap van de professional voor zijn eigen vak, meer samenwerking, maar dus ook vragen als: hoe bepaal je nu samen wat goed werk is, hoe verhouden managers en professionals zich dan tot elkaar en hoe ziet hun samenspel eruit en wanneer ga je als professional nu staan of beweeg je mee?

Daarbij is het belangrijk om op het netvlies te houden dat samen bepalen wat goed is, niet hetzelfde is als het zoeken naar consensus, dat het vraagt om het expliciteren en onderzoeken van de eigen voorkeuren, en het inleveren van het eigen gelijk om samen bij te dragen aan de internal goods van de practice.

Als we dan kijken naar de praktijk, dan zitten we momenteel ergens tussen fase 4 en 5, in een tijd waarin het economisch perspectief sterk is, individualisme hoogtij viert en waarin we merken dat regels, procedures en protocollen niet altijd werken, en waarin het appèl op professionals en teams wordt gedaan om op te staan. In deze tijd en in de beweging van fase 4 naar fase 5 zijn een aantal dingen nodig:

- a) professionals met een sterke professionele identiteit,
- b) die weten wat ze kunnen bijdragen aan een gezamenlijke opgave,
- c) die in staat zijn een professionele dialoog te voeren waarin ze echt luisteren en voortbouwen en die ze laten uitmonden in,
- d) gemeenschappelijke beelden van goed werk,

e) en waarin professionals een stap naar voren durven zetten om initiatief te nemen de eigen praktijk te verbeteren.

Tom eindigde met de stelling die ook al in het programmaboekje stond: en in dit alles is het volgens ons nodig dat een hedendaagse professional zijn professionele gelijk kan opgeven, en dus zijn eigen voorkeur ondergeschikt kan maken aan waar het echt om draait.

Tom rondt exact binnen de tijd af en Manon opent het gesprek door ruimte te geven aan eerste vragen en reacties. In beide groepen ontstond de behoefte het concept professional te definiëren. Daarom hierop nog even een korte toelichting.

### Professionals en vakmensen

In de fasen die geschetst zijn, ligt een deels expliciete, deels impliciete vermeerdering van het aantal professionals verborgen. Was het er in het begin van het verhaal een enkeling en een enkel domein, zoals recht of gezondheid, tegenwoordig rekenen veel domeinen zich tot de professionele beroepsgroepen, rekenen we ook managers tot de professionals en gaan we er vaak vanuit dat iedereen in een organisatie zich opstelt als professional. Het begrip is, samen met aanverwante begrippen als professionaliteit, professioneel, professionele ontwikkeling en professionalisering het niet meer weg te denken uit onze organisaties en maatschappij. Maar evenals bij veel andere gangbare begrippen, is de betekenis ambigu.

Laten we nog even teruggaan naar de hoeveelheid professionals. Lang voordat we over professionals spraken, waren er vakmensen, en waren deze georganiseerd in gildes of in meester-gezel relaties. Het verschil tussen vakmensen en professionals zat vroeger in het verlenen van diensten of het maken van producten. Door de loop van de tijd zijn we steeds meer beroepen gaan bestempelen als professies. Dat heeft te maken met aanzien, maar ook met het gegeven dat diensten verlenen en produceren steeds meer in elkaars verlengde is komen te liggen. Is de bakker tegenwoordig geen dienstverlener? En is de beleidsambtenaar (waarover overigens nog steeds twist bestaat of je dit moet rekenen tot de professies) niet ook een maker van beleidsinstrumenten? Vakman en vakmanschap, professional en professionaliteit, we gebruiken de begrippen los van elkaar en door elkaar heen.

*Definitie. Een professional is iemand die ervoor kiest en zich erop toelegt, om met behulp van zijn/haar specialistische kennis en ervaring, klanten op een competente en integere manier steeds beter van dienst te zijn. Daarbij maakt hij/zij gebruik van een gemeenschap van medeprofessionals die het vak bij voortduring ontwikkelen en draagt daar ook actief aan bij (Ruijters & Simons, 2014).*

Als je ons taalgebruik volgt, evenals de expliciete wensen in veel organisaties, dan moeten we aannemen dat iedereen in een organisatie (de kennisintensieve organisaties, niet de productieomgevingen) professional moet zijn. Het is geen observatie, maar een eis. Tegenwoordig gebruiken we het begrip professional voor onze wens dat mensen vakkundig zijn, actief vormgeven aan hun vak, stevig in hun schoenen staan, hun leven lang blijven leren, gevoel hebben voor hun context, oog voor innovatie, ... Bij navraag blijkt die lijst oneindig lang.

Je zou kunnen denken dat deze begripsverwarring vrij onschuldig is, maar deze impliciete betekenis van professional in combinatie met de verwachting dat een organisatie geheel bestaat uit professionals, brengt ook continue teleurstelling en onnodige strijd en spanning met zich mee. Teleurstelling omdat we in gesprekken over hoe goed een organisatie het doet met al die professionals, vinden dat het niet goed genoeg gaat. Onnodige strijd en stress omdat de mensen die zich primair richten op de uitoefening van het vak en niet op vernieuwing, zich vaak miskend voelen.

Bij navraag in een groot aantal organisaties hoeveel % van het personeel daadwerkelijk aan de beschrijving van de professional tegemoetkomt ontstaat over het algemeen een voorzichtige inschatting van zo'n 30%. Dat is slechts problematisch in relatie tot de verwachting van 100%. Maar je kunt er ook anders naar kijken. Want waarom zou je 100% professionals willen hebben in je organisatie, zeker als die zich kenmerken als eigenzinnig, zelfsturend, grensverleggend en wat dies meer zij. Fijn dat 30% zich kenmerkt als dit type professional met een op ontwikkeling gerichte mindset. De andere 70% zijn daarmee geen 'slechte' professionals.

Ook hier zien we goed werk en hart voor de zaak. Maar een ander hart, eentje dat gericht is op stabiele kwaliteit, dicht bij de cliënt, minder op ontwikkeling en vernieuwing. Waar de een naar vernieuwing zoekt en moeite heeft met herhaling van taken, zoekt de ander naar conformiteit en herhaling om telkens net wat beter te worden. Waar de een graag ruimte krijgt, weet de ander graag wat er van hem of haar verwacht wordt. We herkennen dezelfde kwaliteiten als de oorspronkelijke professional en vakmens. De begrippen zijn echter inmiddels anders geladen. Dat zou de reden kunnen zijn dat Matthieu Weggeman het heeft over de innovatieve professional en de routinematige professional. Wij spreken zelf liever van ontwikkelprofessional en vakprofessional.

### Verdiepende gesprek

Er was herkenning en er was zoeken naar voorbeelden, alsook intuïtieve reacties op de stelling: 'nee, natuurlijk wil je je professionele gelijk niet opgeven, waarom zou je dat nu doen?' En 'Dat klinkt meteen wel erg zwaar'. De eerste gedachten die

ontstonden gingen over het omzeilen van dat opgeven: wellicht zouden we eerder moeten denken in 'prioriteren', was een voorstel. Om meer grip te krijgen op de stellingen kwamen voorbeelden op tafel: die van de consultancy bijvoorbeeld waar samen kiezen van een nieuwe partner leidt tot een betere keuze of het niet investeren in een één-pitter, altijd in een startup waarin een team aan de kar trekt.

We kregen het vervolgens over jonge professionals, of die het ook moeilijk vonden? "Ik spreek heel wat jonge professionals en ik merk dat die het eigenlijk helemaal niet zo moeilijk vinden, die lijken al veel meer in teams te werken..." En over verschillen in domeinen: in de medische wetenschap lijkt er nog geen sprake van terugtrekken van regels en protocollering,

Het gesprek ontspoon zich als volgt:

- En hoe zit het met professionele ruimte? Daar beroept men zich soms best wel op en dan moet je die geven. Hoe werkt dat dan? Hoe verhoudt zich dit denken in collectieve professionaliteit tot professionele autonomie? Een interessante vraag die wat ons betreft precies in het hart zit: hoe kom je uit de situatie waarin de individuele professional zich kan verschuilen achter zijn professionele ruimte ten behoeve van collectiviteit en het grote goed? Wanneer verandert autonomie in amateurisme?
- Over sterk geprotocolleerde beroepen zoals in de rechtspraak of de medicijnen: daar moet zoveel volgens de regels dat er nauwelijks professionele ruimte is. Sterk punt en laat wat ons betreft zien dat we nog voor een groot deel in fase 4 zitten, een fase waarin de professional meer technisch expert is of als je niet uitkijkt uitvoert wat de regel is. Kunnen we dan nog spreken over professionals?
- Hierop kwam van een andere tafelgast een aantal interessante opties: de 'obligation to dissent' en 'fuck you-money'. Het eerste verwijst naar de sterk geprotocolleerde omgeving waarin je als professional verplicht bent aan te geven als een protocol niet werkt of schadelijk is. Dat hoort bij je professionaliteit. Het tweede gaat over het uitgeven van een beloning als een melding gedaan wordt, zodat degene die zich meldt onafhankelijk van financiën de melding kan maken.
- Het gesprek ging vervolgens in op de mate waarin regelgeving afneemt. Tafelgasten constateerden dat ze juist ook op plekken de regelgeving zien toenemen. Bijvoorbeeld vanuit de politiek om te voorkomen dat er problemen ontstaan. Dus zien wij verschillende dingen? Vanuit ons perspectief niet, we zien ook de wens dat het zou moeten afnemen en dat het lang nog niet overal lukt. We kennen zelfs situaties waarbij we hebben geëxperimenteerd met het schrappen van alle regels, op zoek naar wat nu

echt nodig is. Overigens met verlamming tot gevolg. Wij vinden het interessant dat het gepaard gaat met meer druk op professionals het groter worden van de vraag wanneer nu iets goed is.

- Een tafelgast benoemde dat hij waarneemt dat tegelijk de denkkraft om regels te tweaken ook toeneemt. Interessante versterking van professionaliteit.

In ronde twee herhaalde een aantal onderwerpen zich en ontstonden er natuurlijk ook eigen inzichten. Hier kreeg met name de manier van onderzoek doen aandacht. Wij vertelden over een van onze onderzoeken waarin we een zevental teams in het middelbaar beroepsonderwijs volgen terwijl ze werken aan een eigen opgave. We proberen die teams te versterken in de professionele dialoog en ze te verleiden om gemeenschappelijke beelden te formuleren. We brengen hun proces in beeld en onderzoeken zo waar ze tegen aan lopen en wat voor hun werkt. Een onderzoek heel dicht bij de praktijk, kwalitatief van aard en sterk gericht op begrijpen van de expliciete en onderliggende processen en de invloed van (bege)leiders. De tijd was te kort om zo'n onderzoek goed toe te lichten, helaas.

## Reflectie

Ook al zijn we continue in gesprek met practitioners, het is best een uitdaging om zo'n stukje onderzoek in zo'n gemêleerd gezelschap op tafel te leggen. De voorbereiding alleen al heeft ons veel gebracht. Het gesprek mogen voeren, de reacties horen, vragen van zoveel verschillende domeinen krijgen, dat is een cadeau in zichzelf. We vermoeden dat er nog wel meer inzichten zullen ontstaan die hun roots hebben gehad in deze gesprekken. Een paar punten tillen we er vast uit.

- Er werd stevig gereageerd op het woord 'opgeven' in onze stelling. Het raakt kennelijk emoties. Er is dus herkenning. En het voelt niet meteen als iets wat je zou moeten doen, dat opgeven. Het voorstel om opgeven te vervangen door prioriteren is iets om te overwegen. Dat geeft wellicht meer ruimte. Welke taal is hier het meest productief?
- We bevinden ons nog stevig in fase 4. Dat is ook voelbaar in de gesprekken. Wij gaan af en toe wat te snel. Afname van regelgeving is daar een voorbeeld van. De wens is wellicht de vader van de gedachte. Fase 5 kent een andere basis, een basis in een collectieve ethiek. We voelen deze avond een te meer hoe interessant het is om midden in een paradigmawissel te zitten, en hoe moeilijk het is om daar waar je in zit te overstijgen om stappen te maken.
- Gedachten als 'obligation to dissent' zijn de moeite waard om verder te verkennen.



- Wat mooi om te ervaren dat het punt dat we aanroeren schuurt tegen andere dilemma's in organisaties: professionele ruimte en autonomie, de druk van protocollen, de noodzaak van teamwerk. Dit bevestigt dat in het soort onderzoek dat wij doen de omgeving een heel belangrijke rol speelt.

Wij willen u allen hartelijk danken voor uw reflecties op onze presentatie en gedachten. Ze zijn heel waardevol voor ons. In deze fieldnote hebben we een aantal denklijnen nog even opnieuw uitgelicht, om voor degene die wil nog even in rust na te lezen.

Dit vraagstuk ankert in het gedachtengoed zoals beschreven in 'leren veranderen', de oratie van Manon Ruijters (<https://bit.ly/31eVa5A>) of op de website van Aeres Hogeschool (<https://bit.ly/2B6CXMT>) en de website van Good Work Company (<https://goodworkcompany.nl/>).

Mochten er vragen ontstaan naar aanleiding van de avond of deze fieldnote, dan horen we dat graag. Voor nu verblijven we met hartelijke groet,

Tom van Oeffelt ([t.van.oeffelt@aeres.nl](mailto:t.van.oeffelt@aeres.nl))

Manon Ruijters ([m.c.p.ruijters@vu.nl](mailto:m.c.p.ruijters@vu.nl))