



Twynstra Gudde



# Professionals onnodig kopje onder in organisaties

Wat kunnen we doen om het  
potentieel van professionals  
beter te benutten?

# Inhoud

- Inleiding
- Veranderingen in organisaties en de rol van professionele identiteit
- Wat is dat nu eigenlijk, professionele identiteit?
- Eigenaardigheden en potentiële valkuilen
- Waar te beginnen?
- Conclusie



# Inleiding

## Professionals onnodig kopje onder in organisaties

Wat kunnen we doen om het potentieel van professionals beter te benutten?

Winkelen vind ik bepaald geen straf, alhoewel de professionaliteit van de verkopers – en dan vooral het gebrek eraan – een behoorlijke impact kan hebben op mijn ervaring. Laatst zat het me niet erg mee. Ik schoot bijna uit mijn slof toen wederom een verkoper uitgebreid stond te verkondigen hoe ééénig iets was. Het was een verademing om, na eindeloos overvraagd en overgeadviseerd te zijn, in een andere kledingzaak met iemand te maken te krijgen die wél aanvoelde dat een beetje ruimte bij ons beter werkte. Hij leek precies te weten wanneer zijn vakkennis nodig was of hij met een scherpe blik een onverwachte toevoeging kon maken. Ik kan daar enorm van genieten, die professionaliteit. Zo bewonder ik ook collega adviseurs die, méér dan een probleem helpen oplossen, een klant écht weten te versterken en docenten die precies aan voelen wanneer een paradoxale interventie beter werkt dan wederom een luisterend oor. Dat zijn stuk voor stuk sterke professionals die beduidend meer doen dan het simpelweg uitoefenen van een vak.

Kijk ik dan naar organisaties, dan schrik ik vaak van het onbenutte potentieel van professionals. Denk bijvoorbeeld aan de zoektocht naar namen voor specifieke uitdagende klussen. Waarom zijn de lijstjes met namen voor specifieke uitdagende klussen vaak akelig kort? Waarom laten professionals in gesprek met managers maar de helft zien van wat ze waard zijn?

Ik hoor ze zo vaak zoeken naar hun eigen kleur, naar betekenis, naar meerwaarde en naar hoe ze moeten omgaan met het geweld van alle hedendaagse veranderingen. En dat terwijl die managers tegelijkertijd roepen om professionals met méér power, méér zelfsturing, méér veerkracht, méér eigen inbreng. Hoe kunnen ze elkaar zo mislopen? Waar blijft de kracht van de professionals? Ze lijkt onder een wattendecken terecht gekomen, verloren gegaan in regelgeving, beheersing en georganiseer. Logisch dat een concept als zelforganisatie of zelfsturing niet meteen tot bloei komt.

Deze whitepaper gaat over de blinde vlek in het ontwikkelen van organisaties: namelijk de ontwikkeling van sterke professionals, mensen met een sterke professionele identiteit. We vertrekken vanuit de huidige uitdagingen en veranderingen in organisaties en kijken wat echte professionaliteit tegenhoudt. We verkennen het thema Professionele Identiteit, wat je hier als organisatie aan kunt bijdragen en hoe je er eerste stappen in kunt zetten. De onderliggende stelling is dat de professional uit balans is gebracht en dat het investering vraagt om te komen tot veerkracht, wijsheid, zelfsturing en excellentie: een investering in zijn professionele identiteit.

# Veranderingen in organisaties en de rol van professionele identiteit

## Veranderende werkvelden, veranderende organisaties

We zien het allemaal gebeuren. De wereld wordt complexer, dynamischer, onvoorspelbaarder. We hebben er zelfs een woord voor: vuca-wereld (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Organisaties moeten daarin mee. Huidige manieren van werken en organiseren bereiken het einde van de houdbaarheidsdatum. In hoog tempo ontstaan nieuwe gedachten over andere organisatievormen.

Als ik even om me heen kijk, ligt het voor het oprapen. Denk aan boeken als Holacracy van Brian Robertson, Reinventing organizations van Frederic Laloux, of van eigen bodem: De Bijenherder van Rini van Solingen of Werken aan de wakkere stad van Jan van Ginkel en Frans Verhaaren. Allemaal zijn ze het erover eens: meer beheersing, meer sturing of meer management vormen niet de oplossing. De denkrichting is eerder dat eigenaarschap weer lager in de organisatie komt te liggen, dat professionals meer verantwoordelijkheid krijgen en nemen en teams centraler komen te staan. Vervolgens gaan de nieuwe ideeën over organisatiestructuren en vormen van leiderschap.

Wat opvalt is dat de ontwikkeling van de professional zelf over het hoofd wordt gezien. Wil je met elkaar wat aan het systeem veranderen, dan zit juist hier een bottleneck. Na jaren gewerkt te hebben in een redelijk gestructureerd systeem, verandert de professional echt niet van de één op de andere dag in een zelfsturende,

pro-actieve, inventieve professional, die soepel z'n eigen weg vindt in steeds dichtere netwerken, een plek weet te veroveren in steeds meer verschillende gremia en prima overweg kan met steeds minder helderheid over wat goed is en wat niet...alleen omdat ze de ruimte 'krijgen'.

### Wat de verandering tegenhoudt

Nu is het wellicht ook wel zo dat die snelle veranderingen in de wereld enerzijds heel duidelijk voelbaar zijn in ons dagelijkse werk en anderzijds heel beperkt. De oude systemen en oude manieren van doen houden nog stevig stand! Misschien is dat niet eens zo eigenaardig. Deze manier van organiseren bepaalt al zolang het werkende bestaan en heeft zoveel gebracht, waarom zou dat ineens allemaal anders moeten? Dat we in organisaties niet zo gemakkelijk meegaan met de veranderingen wordt pas eigenaardig wanneer we ons realiseren dat we iets in stand houden waarin slechts 13% van de werknemers zich thuis voelt en 25% van de medewerkers zijn werk zelfs haat (Gallup, 2013). Schrikbarende getallen! Dan komt de vraag wat ons tegenhoudt in een ander daglicht te staan.

Barry Schwartz (2016) vindt het antwoord in de invloed van oude en foutieve opvattingen. In relatie tot werk, zo betoogt hij, houden wij al ruim twee eeuwen vast aan de gedachte dat mensen dingen doen voor prikkels. Wil je iets van iemand gedaan krijgen, dan moet je er wat tegenoverzetten.



Beweging in organisaties geven we dus ook vorm door straffen en belonen, door de wortel en de stok, door zeer nauw toezicht en controle, door slimme prikkels te bedenken.

Voer je deze gedachte door (zoals de grondlegger ervan, Adam Smith deed), dan kom je terecht in arbeidssituaties waarin mensen uur na uur geestdodend werk verzetten, simpelweg vanuit de gedachte dat de enige reden waarom gewerkt wordt, de beloning is en dat dus wat je doet niet relevant is. De invloed van deze manier van denken beperkt zich niet tot lopendebandwerk.

Ook in onze professionele organisaties werken deze gedachten door en proberen we kwaliteit te verbeteren door méér vast te leggen en mensen een incentive voor te houden. De arbeidsomstandigheden die zo ontstaan zijn, hebben veel arbeidsvreugde en voldoening ontnomen en er voor gezorgd dat talent onbenut blijft, de constatering waarmee ik dit white paper begon.

“Ideeën technologie” noemt Barry Schwartz (2011) dat. Opvattingen die ons als het ware gevangen houden. Voor veel mensen draait werk echter niet in eerste instantie om geld, maar om uitdaging, zingeving en betrokkenheid.

Zo komen we op twee visies op menselijk potentieel, die Schwartz in zijn boek “Waarom we werken” (2016) tegenover elkaar zet. Enerzijds is er de opvatting dat mensen niet kunnen veranderen. Belonen en straffen zijn daardoor de enige oplossing. Dit is wat wij in organisaties veel inzetten. De filosoof Thomas Hobbs

is van deze opvatting een richtinggevende denker. Tegenover hem staat de pedagoog, filosoof en schrijft Jean Jacques Rousseau. Hij is de grondlegger van de gedachte dat menselijk potentieel zo geweldig is, dat elke poging eraan vorm te geven eigenlijk de menselijke natuur ondermijnt. Wellicht is het de onderliggende verklaring voor het feit dat veel gedacht wordt dat het geven van ruimte in organisaties voldoende is. Schwartz beslecht de tegenstelling met een krachtige overstijging: “Ik denk dat zowel Hobbs als Rousseau het fout hebben. ‘Natuur’ doet het karakter van mensen sterk tekort. Wij beantwoorden binnen een zekere marge aan de verwachtingen van de maatschappij. Als de maatschappij weinig van ons vraagt, krijgt zij ook weinig terug (...) als de samenleving meer van ons vraagt en de sociale instituties naar behoren regelt, krijgt ze ook meer terug”.

Wat Schwartz ons wil vertellen is dat we het optimaal ontwikkelen van mens en organisatie niet redden met de wortel en de stok, maar dat we het ook niet moeten overlaten aan de menselijke natuur. We redden het dus evenmin met het ‘geven’ van ruimte of het centraal stellen van zelfsturing en dus met het ‘uitrollen’ van het volgende (anti-)managementconcept. We hebben een beweging vorm te geven tegen bestaande patronen in. We hebben de slapende ambitie van de professional te wekken, betrokkenheid en zingeving te creëren, mensen te helpen onderzoeken waar ze voor staan, wat hen kleur geeft, hoe ze de beste bijdrage kunnen leveren. Professionals met een sterke identiteit, ontstaan niet vanzelf. Dat vraagt wat van de professional zelf. En daar hebben we als organisatie ook wat in te doen!

## Wat is dat nu eigenlijk, Professionele Identiteit?

Mensen met een sterke professionele identiteit herken je vrij gemakkelijk. Kijk maar om je heen. Ze hebben een sterke gedrevenheid, passie en wens om waarde toe te voegen. Ze zijn zeer leergierig en willen zowel zichzelf als het vak, de organisatie en het veld waar zij werken verder brengen. Laten we, om het beter te doorgronden, even grijpen naar een algemeen aansprekend voorbeeld. Tijdens de Amerikaanse verkiezingstijd rond juli 2012, was op televisie een interview met actrice Sigourney Weaver te zien. Het geanimeerde gesprek ging over de politiek en de Amerikaanse verkiezingen. Op een goed moment stelde de journalist de vraag: “Had u nu eigenlijk geen politicus willen worden?” Haar reactie kwam snel en met een lach in de trant van: “Nou nee. Van een politicus verwacht je toch een zekere stabiliteit, samenhang, consistentie in gedachten en ideeën. Ik ben daar altijd te speels voor geweest. Ik houd van humor, van de lichtvoetigheid waartoe een acteur gepermitteerd is zonder reden te veranderen van mening.”

Het is een mooi beeld van de wisselwerking tussen wie je bent en je professionele identiteit. Weaver koppelt haar identiteit charmant aan haar beroepsgroep: zo mogen ‘wij’ acteurs de wereld in kijken. Een politicus kan dat niet; die moet zich aan andere spelregels en normen houden, en hij heeft daarvoor andere kennis en vaardigheden nodig.

Onderliggend is de boodschap dat het beroep dat je kiest bij je moet passen. Of je meer van de lichtvoetigheid bent of juist van de gedegen en consistente argumentatie,

is zo fundamenteel dat we er niet lang over na hoeven te denken, zoals blijkt uit de spontane reactie van Weaver. Het is haar identiteit die hier een anker biedt. Weten wie je bent, richt je keuze. Keuzen, zowel grote als kleine, voelen steviger wanneer ze zijn geankerd in en consistent zijn met onze identiteit. Onze identiteit vormt ons kompas; het is onze betekenisgever. Het brengt bepaalde zaken juist onder onze aandacht of laat ze naar de achtergrond verdwijnen.

### Professional ben je niet alleen

Even terug naar Sigourney Weaver. Met haar reactie belicht ze tegelijkertijd ook een ander aspect van het verhaal. Ze geeft immers niet alleen blijk van een directe, individuele keuze, maar legt ook de link naar het sociale spectrum: haar beroepsgroep. Dit collectief helpt haar om te kaderen, om naar de werkelijkheid te kijken. Zo’n ‘frame’ omvat de manier van denken en doen van de beroepsgroep (Shaffer, 2006). Een frame kadert de ontwikkeling van iemands professionele identiteit, maar beperkt deze niet. Evenals de identiteit zijn deze frames overwegend impliciet, maar toch behoorlijk sterk in hun invloed.

Dat is merkbaar wanneer professionals genooddaakt worden in een nieuw frame te stappen, zoals bij een verandering van baan of bij diepgaande veranderingen in het vak of de organisatie. De manier van doen die tot dat moment werkte, moet ineens ‘anders’. De theorieën over hoe dingen in de praktijk werken, hoe de hazen lopen, hoe dingen het beste te doen,

kloppen ineens niet meer. Opvattingen moeten worden opgerekt of losgelaten. Dit soort veranderingen, maar ook de invloed van (oude) frames onderschatten we nog weleens. Het gevolg daarvan is dat ontwikkelingen niet lijken te lukken, we meer kracht gaan zetten en vaak ook de verkeerde kracht.

Wanneer je goed oplet merk je dat er in organisaties eigenlijk ook nog maar weinig over 'het vak' gepraat wordt. Dat gesprek blijft ver achter bij gesprekken over het organiseren en het gedoe. Toch zijn het juist die gesprekken in en over het professionele frame die de professional voeden, en die een sterke impact hebben op hun kwaliteit. Veel organisaties zouden, om de professionele kwaliteit te vergroten, méér winnen bij het voeren van goede gesprekken over het vak (bijvoorbeeld in teams en vakgenootschappen), dan bij het volgen van opleidingen. Professionele identiteit of professionele frames ontwikkel je echt niet door een opleiding te volgen of in retraite te gaan.

### Kruispunt van persoon, professie en institutie

Professionele identiteit gaat niet over pure vakinhoud of puur persoonlijke ontwikkeling, maar over de verhouding van jezelf tot vakgenoten en de omgeving waarin je werkt. Het verbindt deze drie; persoon, professie en institutie. Professionele identiteit is in dat veld datgene wat een bepaalde professional onvervreemdbaar de eigen kleur geeft. Het gevolg van een sterke professionele identiteit is dat je weet waar je voor staat, wat voor jou belangrijk is, en hoe je wilt bijdragen. Het geeft een anker in jezelf

dat zorgt voor veerkracht. Je weet beter wat wel en niet van waarde is en 'het gedoe' raakt je niet meer zo. Een stevige professionele identiteit zorgt er daardoor voor dat je kunt omgaan met veranderingen en ontwikkelingen, zonder jezelf kwijt te raken. Bovendien ben je beter in staat je werk en je ontwikkeling te sturen en het maximale uit jezelf te halen. Tenslotte ontwikkel je je praktische wijsheid; je neemt helder waar en herleidt in situaties waar het nu eigenlijk om draait, om van daaruit te improviseren, om te gaan met conflicterende belangen of afwegingen te maken in de toepassing van regels. Een goed ontwikkelde professionele identiteit geeft de rust en stevigheid om - vanuit een helder onderscheid tussen wie jij bent en wat jouw kleur is - te herkennen wat anderen typeert en een toegevoegde waarde aan beiden te leveren. Dat gaat dus ook verder dan wat met een analyse van je manier van samenwerken, je drijfveren of andere analyses te benaderen is.



## Eigenaardigheden en potentiële valkuilen

Er zijn al een paar opmerkingen gemaakt over wat wel en niet te doen, maar laten we nog even verdiepen op de potentiële valkuilen en de manier waarop dan wél met dit thema om te gaan in organisaties. Daarbij wil ik meteen opmerken dat het werken met professionele identiteit nog in de kinderschoenen staat. Ik beperk me hier tot drie hoofdpunten; waarom je met opleidingen de plank mislaat, waarom de eigen organisatie en vakgenoten centraal staat, en hoe de verandering vorm te geven.

### Vermijden van opleidingen

Sinds ons eerste boek is gepubliceerd omtrent dit thema (Je Binnenste Buiten – over professionele identiteit in organisaties (Ruijters e.a., 2015)) blijkt het enthousiasme om met het onderwerp aan de gang te gaan groot. Daar komt meteen een neiging bij om professionele identiteit zo voortvarend en efficiënt mogelijk vorm te geven. De gedachten gaan uit naar de bekende kanalen. Dat betekent dat het onderwerp bijvoorbeeld bij P&O terecht komt ('want die zijn van de mensen') en via een opleiding of een andersoortige leerinterventie wordt 'uitgezet'.

Het lastige is dat voor het ontwikkelen van professionele identiteit de professional zelf aan zet is. Hij is het zelf die het initiatief moet nemen, die actief na gaat denken over wat wel of niet voor hem gaat werken, met wie hij dat wil doen, waar te beginnen, hoe lang, hoe diep, welk tempo, enz. Alle vormen van voorstructurering ontnemen iets van dit initiatief en zijn belangrijk om te vermijden. Cruciaal is dat 'de professional' zelf de keuze maakt om ook

echt professional te zijn of te worden. Het gaat eerder om 'aanwakkeren' dan om faciliteren, begeleiden en organiseren. Denk ter vergelijking eens aan professionals die hbo en die wo geschoold zijn. Wat je overwegend ziet, is dat mensen met een hbo-scholing, waarbij expliciet is opgeleid tot een beroep en aandacht is geweest voor de beroepssocialisatie en de beroepsidentiteit, een minder stevige professionele identiteit ontwikkelen dan iemand met een wo-opleiding. Die laatste is opgeleid in een veld, maar heeft geen beroep aangereikt gekregen. Zodra zo iemand aan het werk gaat, moet hij zichzelf als professional eigenlijk nog uitvinden. En juist dat proces draagt sterk bij aan het opbouwen van een 'eigen' referentiekader, een eigen manier van doen, een eigen identiteit. Overigens hangt dit niet op het niveau van de opleiding (denk aan de tandheelkunde opleiding die vakgericht is, maar wel universitair), maar eerder op de eigen ontdekkingstocht.

### Organiseren vanuit de eigen organisatie en onder vakgenoten

Maar waarom kan ik dat niet inkopen, is vaak de vervolgvraag. En vanuit de aanbieders en begeleiders hoor ik dan: waarom kunnen we er geen product van maken en dat dan aanbieden? Afgezien van het vorige punt, speelt hier nog iets anders mee, en dat is dat professionele identiteit een sociaal gegeven is en onafscheidelijk verbonden is aan je vak én aan de organisatie waar je werkt (en de manier waarop daar je vak wordt uitgeoefend). Neem even het eigen werk op het netvlies

en vergelijk het eens met mijn praktijk. Mijn professionele identiteit heeft alles te maken met het zijn van adviseur en ik kan daar interessante gesprekken over hebben met een adviseur van een collega-bureau of met een P&O-er uit mijn eigen organisatie. Toch zijn geen van beide gesprekken optimaal, als het eropaan komt eens scherp door te prikken op mijn professionele identiteit. Het zijn van adviseur bij Twynstra Gudde is toch weer anders dan het zijn van adviseur bij bijvoorbeeld PWC. Wij zullen elkaars praktijk nooit écht doorgronden. Wél het deel 'adviseur zijn', maar bijvoorbeeld niet de manieren waarop wordt omgegaan met klantcontact, de manier van tijdschrijven, welke successen wel of niet gevierd of gedeeld worden, hoe je aan je werk komt en nog oneindig veel meer van deze aspecten. De P&O-er kent weliswaar mijn eigen organisatie (waarschijnlijk beter dan ik), maar doorgrondt de ins en outs van het vak onvoldoende.

Het gaat uiteindelijk om het onderzoeken en doorgronden van de wisselwerking tussen de persoon, de professie en de eigen organisatie, waartoe je samen met je 'professional friends' een expeditie onderneemt en begeleid wordt door een vakgenoot. Het vraagt dus om tijd nemen met en voor elkaar. Dat kun je wel laten begeleiden, zolang het initiatief, de regie en het eigenaarschap maar bij professional zelf ligt.

### Geleidelijke verandering, kleine stapjes

Met de introductie van professionele identiteit gaat niet alles op z'n kop, het gaat erom de professionaliteit te versterken. Professionals die bewuster kiezen voor de eigen professionaliteit en dus ook willen onderzoeken waar de eigen norm ligt en

wanneer goed, goed genoeg is. Het is niet 'opgelost' met een éénmalig traject dat breed wordt uitgerold. Waar het om draait is dat de professional zelf de stap zet om ermee aan de slag te gaan, en dat professionals elkaar aanzetten om samen zichzelf en het vak te versterken, dat ze samen verantwoordelijkheid nemen voor de best mogelijke invulling van het vak in de eigen organisatie.

Het werken met professionele identiteit (of collectief: het werken met professionele frames) is daarmee geen eenmalige activiteit, maar iets dat een vaste plek heeft in het bestaan van een professional en dus ook, als we even terugdenken aan Schwartz, in het bestaan van de organisatie. Soms is de aandacht ervoor intens, ingegeven door persoonlijke of organisatie brede vraagstukken, soms is het slechts onderhoud – het nog eens onder de loep nemen van de beelden die in een eerder stadium over de eigen professionele identiteit zijn gemaakt voldoende zijn. Sommigen zullen kiezen voor een bepaalde regelmaat (bij afronding van elke opdracht, bij de start van een nieuw project, bij het voorbereiden van het jaargesprek, enz.), anderen wachten het moment af dat het onderwerp zich opdringt (bijvoorbeeld bij hercertificering). Het versterken van de professionele identiteit van je medewerkers vraagt om aandacht voor het professionele systeem, om geduld en om viral change (Herrero, 2006)



## Waar te beginnen?

In de vorige alinea's is duidelijk geworden dat het verkennen, erkennen en onderhouden van de professionele identiteit primair in handen ligt van de professional zelf. De organisatie heeft daarbij een ondersteunende rol. Dat betekent niet dat je als organisatie niks kan doen of hoeft te doen. Hieronder volgen een aantal belangrijke punten waarop actie ondernomen kan worden.

### 4.1 Onderzoek de eigen rationale

Er is een aantal brede maatschappelijke ontwikkelingen die het werken aan professionele identiteit uitlokken. Denk aan de snelle veranderingen/ontwikkelingen/ transformaties in vak en organisaties - toegenomen druk op leren en professionaliseren; de toegenomen complexiteit en dynamiek - wisselende netwerken - veranderingen van rollen, taken, werk; de toegenomen vraag naar kwaliteit - mondigheid bij de 'klant'; het gegeven dat slechts 13 % werkt vanuit intrinsieke motivatie en de toenemende roep om zingeving; alsook de inmiddels breed gedeelde ervaring dat méér beheersing en sturing niet blijken te werken in de queeste naar méér verzekerde kwaliteit. Elk organisatie heeft echter eigen redenen om ermee aan de slag te gaan. Voor de één kan een stevig veranderprogramma, waarin de professionals geacht worden op een hele andere manier in het werk te staan, de aanleiding zijn: meer ondernemend of met meer zelfsturing. Voor een ander is er een noodzaak te werken aan zingeving, bijvoorbeeld doordat een nieuwe visie is geïntroduceerd of doordat er hernieuwde

aandacht nodig is voor maatschappelijke betrokkenheid. Een volgende organisatie heeft het worden van een lerende organisatie of een meer samenwerkende organisatie op de strategische agenda staan.

Vanuit al deze aanleidingen kan de wens ontstaan te werken aan het versterken van de kern van de professional (ter versterking van veerkracht, excellentie, zelfsturing en wijsheid) en van de professionele teams (ter versterking van (re)framing, impact, boundary crossing en vernieuwing). Elke aanleiding brengt echter ook andere aandachtspunten voor het werken met professionele identiteit met zich mee. Reden om eerst deze rationale (verleden, heden en waartoe) scherp te stellen en te ontdekken welke eisen dat stelt aan de potentiële aanpak.

### 4.2 Versterk het professionele systeem

Langzaamaan zijn professionele organisaties aan het verworden tot productiemaatschappijen. Je schrikt er af en toe van hoe weinig er over inhoud en vak gesproken wordt. Telkens weer neemt het gesprek over het organiseren de overhand. Wat ik merk, zodra ik in een organisatie de professionele dialoog opnieuw open, is dat er ontspanning ontstaat, energie en blijdschap. Professionals hoor ik dan vaak verzuchten dat dat soort gesprekken weinig meer voorkomen. Dat is niet alleen jammer, maar het gaat ook ten koste van de professionele kwaliteit. Die gesprekken zijn namelijk hard nodig om met collega's te blijven vernieuwen, te komen tot collectieve groei en versterking van kwaliteit.

Om het professionele systeem te versterken, vragen de volgende punten om aandacht:

- Herdefinieer het samenspel tussen professionals en managers. Professionals en managers hebben elkaar nodig en respect voor elkaar nodig om een professionele organisatie vorm te geven. In veel organisaties is de verhouding tussen managers en professionals geworden tot die van ouder en kind, in plaats van volwassenen die samen zoeken naar de beste manier om elkaar aan te vullen.
- Herwaardeer het gesprek over professionaliteit en vakinhoud. Juist in een goede professionele dialoog ontstaat er weer bewustzijn en verbinding op de oorspronkelijke thelos, het waartoe achter je bezigheden.
- Versterk de kwaliteit van dialoog. Het voeren van een dialoog zijn we in organisaties verleerd. Dus zeggen dat je dat meer moet gaan doen is wellicht wat optimistisch. Veel organisaties zouden erbij gebaat zijn te investeren op de kwaliteit van het voeren van dialoog. En dan bedoel ik niet simpelweg gesprekstechnieken. Dialoog, zoals William Isaacs zo mooi omschrijft is “een gesprek met een ‘centrum’ in plaats van posities. Het is een manier om de energie die vaak in onze verschillen gaat zitten op te pakken en in te zetten voor iets nieuws. (...) De intentie van een dialoog is om nieuw begrip en inzicht te bereiken, en van daaruit een nieuwe manier van denken en handelen.” (Isaacs, 1999)

Dat samenspel steeds belangrijker wordt behoeft geen onderbouwing meer. Maar wat we vaak nog over het hoofd zien is dat het samenspel van nu en het teamwerk van vroeger steeds minder op elkaar lijken. Teams zijn veel vloeibaarder geworden. Ze nemen toe in aantal (loop maar eens na van hoeveel groepen, teams, gremia je zelf onderdeel uitmaakt), wisselen sneller van samenstelling, hebben semipermeabele grenzen (mensen vliegen in en uit), hebben betrekking op complexere, vaak emergente vraagstukken en vragen steeds vaker om leren van de toekomst, zoals Senge het ooit zo mooi noemde (Senge, Scharmer, Jaworski, & Flowers, 2004).

Dat brengt een aantal nieuwe vraagstukken met zich mee. In plaats van de focus op binnen, zou het veel eerder en meer mogen gaan over de relatie met buiten. Vervolgens is er weliswaar behoefte aan teamvorming, maar is er echt geen ruimte meer om in al die groepen aan teambuilding te doen. De behoefte aan teamvorming ontstaat ook vanuit een andere bron dan het goed hebben met elkaar, namelijk de wens om met elkaar te komen tot ‘goed werk’. En ook de rol van de leider verschuift. Leiderschap wordt vaker belegd en verdeeld bij de teamleden.

Een snelle blik levert dus al drie fundamentele verschuivingen: van binnen naar buiten, van proces naar opgave en van leidinggeven naar gedeeld leiderschap. Ongetwijfeld zijn het er méér. Wat we nodig hebben is niet alleen lerende professionals, maar ook lerende professionele teams, die in staat zijn:

- snel te framen en reframen
- collectief te experimenteren, hypothesen te testen en hun impact te vergroten
- als collectief te communiceren en

### 4.3 Besteed aandacht aan lerende teams

## 4. (vervolg)

ideeën, visies en informatie te laten bewegen tussen mensen om hun heen (boundary crossing)

- verschillen van inzicht te integreren in nieuwe perspectieven

Dat zijn dus ook teams die verantwoordelijkheid en ruimte nemen om elkaar in voldoende mate te ontmoeten en het onderlinge professionele frame te versterken. Die teams ontstaan niet vanzelf. Dat vraagt om gerichte aandacht en (tijds) investering.

### 4.4 Organiseer vakgenootschappen

We hebben er inmiddels een nieuwe waarheid van gemaakt: leren gebeurt op de werkplek. Voor teams betekent dat dat leren goed te organiseren is rondom opgaven. Maar niet iedereen in organisaties werkt in opgaven en niet al het leren komt zo aan bod. Met name vakgerichte ontwikkeling komt hier niet uit de verf. Aanvullend op lerende teams is het daarom goed om vakgenootschappen (of gildes) te stimuleren, groepen professionals die met elkaar de verantwoordelijkheid nemen voor hun vak, die zorgdragen voor verspreiding van bestaande kennis, competenties, vaardigheden, voor ontmoetingen en inspiratie en het verder ontwikkelen van het vak.

Dat gaat overigens niet vanzelf, zo weet ik uit eigen ervaring. Ad hoc vragen van klanten, klusjes voor de leidinggevende of andere invliegers nemen al snel de overhand. Sommige organisaties neigen ernaar zo'n genootschap dan maar verplicht te stellen, maar dat schiet z'n doel voorbij. Ook hier komt het namelijk weer aan op de keuze van de professional om top te zijn of te worden in zijn vak.

### 4.5 Organiseer een hotspot

Ook al stuiten we bij het organiseren van activiteiten rondom professionele identiteit op een aantal hindernissen, een behulpzame stap is het ontwikkelen van een hotspot, een groep van 6 tot 8 professional friends met interesse en ambitie rondom professionele identiteit. Het streven is dan naar een team experts dat in staat is vraagstukken op dit thema aan te gaan en de organisatie, teams en professionals van advies en begeleiding te voorzien.

Is er een groep professional friends met interesse in het thema samengesteld, dan is het allerbelangrijkste om te organiseren: tijd. Tijd om het thema te verkennen, om een eigen narratief te ontwikkelen over het belang van professionele identiteit in de eigen organisatie (of de rationale eigen te maken en door te vertalen), om de eigen professionele identiteit te onderzoeken, om interventies te verzamelen en begeleidingservaring op te doen en ten slotte om een eigen aanpak te ontwikkelen die gaat werken in de eigen organisatie.

Zodra de eerste stappen gezet zijn en er in de groep enige stevigheid begint te ontstaan, kunnen de luiken open en kan de hotspot zijn rol gaan vervullen. Door communicatie in de organisatie vorm geven, te experimenteren met manieren van werken, in vraagstukken die raken aan de professionele identiteit een bijdrage te leveren en collega's te helpen hun eigen professionele identiteit te ontwikkelen.

### 4.6 Stimuleer het werken aan professionele identiteit

Professionele identiteit is nog geen breed gedragen thema. Het is dus zaak het

onderwerp onder de aandacht te brengen van professionals en hen te laten weten dat het zinvol is aan de eigen professionele identiteit aandacht te besteden. Daarvoor zijn naast de ontwikkelingen op team- en organisatieniveau eigenlijk een drietal richtingen:

- Verkennen en erkennen: is van toepassing op professionals die nog nooit of al lang niet meer voor zichzelf hebben geëxpliciteerd hoe ze zich ten opzichte van de professie verhouden, hoe ze gekend en herkend willen worden. Het gaat dan om vragen als: Waar ben ik eigenlijk van? Waar neem ik wel of geen verantwoordelijkheid voor? Wie is/zijn belangrijk voor mij? Waar sta ik voor? Welke kennis zet ik wel en niet in? Enz.
- Onderhouden en opruimen: kennen (expliciteren) van je professionele identiteit is een startpunt. Maar daarmee zijn we er niet. Professionele identiteit staat niet stil nadat het verhelderd is. Het vraagt om onderhoud, om telkens opnieuw te bezien hoe nieuwe ontwikkelingen je vormen en om daar bewust keuzes in te maken, om nieuwe inzichten te integreren. Van welke oude opvattingen kun je wellicht afscheid nemen, wat wil je in ere herstellen, of van welke nieuwe inzichten ga je wel of geen gebruik maken
- Kiezen en keren: ontwikkelen is zelden een vloeiend proces. Sterker nog, het kenmerkt zich door een afwisseling van voortgang en crises (vrijwillig of gedwongen). Soms is merkbaar dat een baan niet meer helemaal past, zonder aan te kunnen wijzen wat er aan de hand is. De aanleiding kan ook liggen in een reorganisatie en gedwongen

zoektochten. Op dit soort momenten gaat het over een heroriëntatie met vragen als: welke patronen tekenen zich af in de geschiedenis die is doorgemaakt en welke opvattingen gaan daarachter schuil, wat zijn ambities, condities en randvoorwaarden, hoe leert of ontwikkelt iemand zich en waar zitten valkuilen en spanningsvelden in relaties, enz.

Het is aan leiders en p&o om de waarde van dit soort zelfonderzoek te erkennen en professionals uit te dagen hun 'footing' (het als professional sterk in de schoenen staan) te versterken en verantwoordelijkheid en ruimte te nemen om met regelmaat te werken aan de eigen professionele identiteit.

#### 4.7 Zorg dat je ontwikkelinterventies PI-proof zijn

Tenslotte: veel opleidings- en ontwikkelactiviteiten negeren het bestaan en het belang van professionele identiteit. Dat is jammer, want integrale aanpakken werken over het algemeen aanzienlijk beter en prettiger. Het loont om de opleidings- en ontwikkelactiviteiten eens onder de loep te nemen en te bezien waar professionele identiteit (en wellicht ook de collectieve variant, de professionele frames) een logische rol zou kunnen spelen en hoe dat vorm te geven.



## Conclusie : Het is tijd voor professionele identiteit

In een omgeving waar...

- veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen en diepgaand van aard
- dynamiek en ontwikkelingen grilliger en onvoorspelbaarder worden
- het aantal samenwerkingsrelaties toeneemt
- alles sneller, beter, scherper en steeds vaker 'anders' moet
- de druk op 'professionalisering' en 'professionaliteit' nog steeds stijgt
- en leren en ontwikkelen geen uitstapje meer is, is het belangrijk te weten wat je basis is, waar je van bent, waar je in gelooft, wat onvervreemdbaar van jou is en je kleur geeft. Een sterke professionele identiteit is die basis.

Het geeft veerkracht om met veranderingen en transformaties om te gaan (zoals van doceren naar begeleiden, van zorgen voor naar zorgen dat, of van specialist naar adviseur). Het vergemakkelijkt samenwerken doordat handelen herkenbaar wordt, is het fundament van zelfsturing en geeft richting aan leren en ontwikkelen om zo het beste uit jezelf te halen.

Professionele identiteit, het vergeten hart van professionele ontwikkeling, vormt een belangrijke pijler van een sterk professioneel systeem. Professionele frames, de collectieve variant, vormt de thuishaven en het ankerpunt van diezelfde sterke professionals. In de nieuw ontstane dynamiek is het van groot belang het professionele systeem te versterken. Organisaties hebben hierin een belangrijke rol te vervullen. Ik hoop hiervoor in deze whitepaper enige richting te hebben gegeven.



## Voor meer informatie:



'Je Binnenste Buiten, over professionele identiteit in organisaties' (Vakmedianet, 2015)

[www.professioneleidentiteit.nl](http://www.professioneleidentiteit.nl)



Manon Ruijters:  
[mru@tg.nl](mailto:mru@tg.nl)

## Jaarcongres Verandermanagement – 1 december 2016



Op donderdag 1 december 2016 vindt de zesde editie van het Jaarcongres Verandermanagement plaats. Een dag vol met nieuwe inzichten, aansprekende verandertrajecten, trends en ontwikkelingen.

Manon Ruijters is een van de sprekers. Zij gaat tijdens het congres verder in op de professionele identiteit in organisaties en hoe u dat vorm geeft.

Voor meer informatie en inschrijven:

[www.managementimpact.nl/verandermanagement](http://www.managementimpact.nl/verandermanagement)

### Bibliografie

- Gallup. (2013). State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights For Business Leaders Worldwide, 117.
- Herrero, L. (2006). *Viral Change*. United Kindom: meetingminds.
- Isaacs, W. N. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Ruijters, M. C. P. (Ed.). (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Schwartz, B. (2011). Practical wisdom and organizations. *Research in Organizational Behavior*. <http://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.001>
- Schwartz, B. (2016). *Waarom we werken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future*. Cambridge: The Society for Organizational Learning. Retrieved from [http://keithdwalker.ca/wp-content/summaries/m-p/Presence.Sengeet al.EBS..pdf](http://keithdwalker.ca/wp-content/summaries/m-p/Presence.Sengeet%20al.EBS..pdf)
- Shaffer, D. W. (2006). *How Computer Games Help Children Learn*. New York: Palgrave Macmillan.



Twynstra Gudde

