

Interview met Manon Ruijters

Goed werk

Manon Ruijters schreef in 2018, mede voor haar inaugurele rede bij haar benoeming tot hoogleraar aan de VU, een prachtig boek: *Queeste naar goed werk*. In dit interview vragen we haar waarom 'goed werk' op dit moment belangrijk is, wat goed werk is en of ze suggesties heeft om goed werk te realiseren.

Karin Derksen

Manon begint het gesprek met de boodschap: 'Ik voel me niet comfortabel bij een interview over goed werk.' Ik ben zeer verbaasd, want hoe kan het dat Manon, die zo'n mooi boek over 'goed werk' schrijft, niet staat te popelen om over dat onderwerp in gesprek te gaan. Dat maakt mij natuurlijk nieuwsgierig naar wat een gesprek over goed werk dan oncomfortabel maakt. Daar noemt Manon drie redenen voor.

Ten eerste verwijst ze naar de omvang van het thema, want goed werk gaat over wat voor alle betrokkenen in een bepaalde context goed is, goed voelt en goed doet. Dus niet alleen goed en gezond voor de professional en ook niet alleen goed voor de klant of andere betrokkenen. Dat maakt het veelomvattend en in elke situatie en context anders. Het is zoeken hoe je dat kadert en onderzoekt.

Ten tweede zegt ze: 'Goed werk is van alle tijden en toch is het nu, op dit moment, heel urgent. Het is een trend en meestal zijn trends nieuw, leuk en van het hier en nu. Dat is bij goed werk toch net anders.'

Als derde reden noemt Manon: 'We zitten nog midden in het zoekproces, in het zoeken naar antwoorden op de vraag wat goed werk is en hoe je het ondersteunt en realiseert. We hebben nog niet eens iets als "vijf regels voor goed werk". We hebben denklijnen en denkrichtingen, en vragen ons af hoe we dat verder krijgen.'

Als interviewer denk ik na deze inleiding: er is dus echt een queeste naar goed werk!

Waarom juist nu aandacht voor goed werk?

Zoals Manon al zei: 'Goed werk is van alle tijden.' Waarom is goed werk dan toch nu opeens (weer) urgent? Om dat te begrijpen, zette Manon samen met promovendus Tom van Oeffelt 'goed werk' in een historisch perspectief. Ze schetsen samen de ontwikkeling van de professional door de tijd heen in vijf fasen (zie kader 2).

Professionals begonnen ooit als welgestelde gestudeerde zelfstandigen die wisten wat goed voor 'de klant' was. Door de tijd heen verschuift dat: van een klant

Kader 1 Prof. dr. Manon Ruijters

Manon Ruijters is geïntrigeerd door vraagstukken van en om professionals, van identiteit tot organisatieontwikkeling. Zij werkt met partners in allerlei settings vanuit haar thuishaven *Good Work Company*.

Sinds 2011 is zij werkzaam als lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen. In 2017 werd zij hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU.

Onderzoek en praktijk lopen in haar werk voortdurend door elkaar heen. De praktijk houdt haar op het rechte spoor. Wat zij in de praktijk tegenkomt en uitprobeert, versmelt vervolgens in het lopende onderzoek en omgekeerd. Manon Ruijters publiceert in zowel wetenschappelijke als populaire boeken en tijdschriften.

www.goodworkcompany.nl



die bepaalt wat goed werk is, naar een manager die dat bepaalt, naar de huidige tijd waarin steeds meer sprake is van collectieve professionaliteit. Daarin bepaal je samen wat goed werk is.

We merken ondertussen dat protocolleren en reguleren niet werkt, maar hebben dat ook nog niet opgegeven

Manon vertelt: 'We zitten in de overstap van fase 4 naar 5. In fase 4 bepaalt de manager voor de professional wat goed werk is en hoe de professional dat kan realiseren. We merken ondertussen dat protocolleren en reguleren niet werkt, maar hebben dat ook nog niet opgegeven. We hebben hiermee van professionals "volgers" gemaakt en volgers zijn niet de mensen die antwoorden kunnen geven op de nieuwe complexe en dynamische vraagstukken. We moeten toe naar collectiviteit.' Dat is fase 5. Volgens Manon zitten we dus in een transitie van fase 4 naar 5, waarin we steeds meer met alle betrokkenen samen, vaak over disciplines heen, bepalen wat goed is in een specifieke context.

Over dat samen bepalen wat goed is in een bepaalde context, doen we volgens Manon veel te gemakkelijk. Ze zegt daarover: 'We doen daar eigenlijk heel nonchalant over, maar het is zeker geen peanuts. Dat zit er vooral in dat professionals, die diensten verlenen, niet alleen kennis ergens over hebben, maar ook meningen en opvattingen. Als een professional een opvatting neerlegt, wat heb je daar als andere professional dan tegenin te brengen? Wie ben jij om daar iets anders van te vinden?'

Dit gaat over *professional judgement*, je maakt als professional keuzes in het moment, in een specifieke situatie en context. Maar nu moet je dat meer samen doen. Dat is precies waar goed werk over gaat, dat je samen met alle betrokkenen besluit wat goed werk is, wat goed voelt en goed doet in een bepaalde situatie en context.

De drie E's van goed werk

Maar uiteraard valt er nog veel meer te zeggen over wat 'goed werk' is. Manon: 'We komen uit een tijd waarin we vaak denken dat we kwaliteit leveren als de klant tevreden is. Eigenlijk is dat een overblijfsel van fase 3, excellentie is een tevreden klant.'

Maar als professional zul je vaak keuzes maken die de klant niet per se wil. Bijvoorbeeld omdat de klant niet kan kiezen voor wat hij (nog) niet kent. Of omdat je

Kader 2 **De ontwikkeling van de professional**

Fase 1. De gentleman professional

Waar vakmensen zich organiseerden in gilden, functioneerden professionals vanuit zelfstandige posities. Het waren welgestelde, gestudeerde mensen. Ze vervulden de rol van expert en wisten wat goed was voor de klant. De macht ligt bij de professional.

Fase 2. Beroepsverenigingen

Met de groei van kennis, vraag en welvaart ontstond er een behoefte onder professionals om zich te organiseren. Er ontstonden verenigingen met eigen opleidingen en standaarden. Goed werk werd bepaald vanuit het vak, door een select aantal vakgenoten. De macht ligt bij de beroepsgroep, die weegt wat te doen in welke situatie.

Fase 3. Verlies autoriteit

Ook voor professionals gingen economische belangen steeds meer een rol spelen. Waarheid en aanzien werden steeds meer in twijfel getrokken en burgers maakten eigen keuzes. De macht ligt bij de klant.

Fase 4. Macht aan de manager

Samenwerken binnen een organisatie draait om efficiency en effectiviteit. Expertise wordt hierdoor ondermijnd. De manager wordt de regelaar die ging over de efficiëntie.

Fase 5. Collectieve professionaliteit en goed werk

Door de toenemende complexiteit van het werk ontstaan er steeds meer regels en dat gaat ondertussen ten koste van het welbevinden van de professionals. We willen minder regelgeving, meer eigenaarschap van de professional voor zijn eigen vak en meer samenwerking. Dat leidt tot vragen als: hoe bepaal je samen wat goed werk is, hoe verhouden managers en professionals zich dan tot elkaar? Hoe ziet hun samenspel eruit of wanneer ga je als professional nu staan of beweeg je mee?



als professional naar het grotere goed kijkt en daarom net een andere keuze maakt dan je individuele klant zou doen. Of de professional wijkt af van een standaard of protocol, omdat ze vanuit haar professionaliteit beargumenteert en inschat dat deze klant, of deze situatie, net even om iets anders vraagt.

Hier kun je zeggen dat professionaliteit gaat over excellentie en ethiek. Excellentie en ethiek maken deel uit van goed werk, maar goed werk gaat ook nog een stap verder. Daarin speelt bijvoorbeeld het welzijn van de professional zelf – en alle andere betrokkenen – ook een rol. Professionaliteit gaat dan ook over energie. Motiveert het werk je? Krijg je er energie van of kost het alleen maar energie? Dat zijn vragen die ook een rol spelen bij goed werk. Tezamen vormen ze de drie B's van goed werk: excellentie, energie en ethiek.'

Zoals gezegd, gaat goed werk over wat voor alle betrokkenen in een bepaalde context goed is, goed voelt en goed doet. 'Soms schieten we zo terug naar wat de

'Het is niet wat de manager je opdraagt, of wat de klant je vraagt, of wat de opleiding je voorschrijft. Het vraagt van professionals dat zij voortdurend nadenken over wat er op dat moment wordt gevraagd en wat in die specifieke situatie een goede keuze is. Eigenlijk is dat een ethische vraag.'

Het in gesprek gaan over goed werk, is volgens Manon een belangrijke voorwaarde voor goed werk. Dat gesprek voer je *in*, of in ieder geval *dichtbij* het werk. Manon ziet veel teams hiermee worstelen: 'De meeste teams vinden het fijn als het gesprek gaat over casuïstiek, over wat goed is in een bepaalde situatie. Professionals gaan daar graag over in gesprek, want ze willen goed werk leveren. In die gesprekken wisselen ze veel ideeën uit en steken energie in de verkenning, maar helaas eindigt dat gesprek vaak met een implosie, met "niets".'

Het gaat Manon erom dat het voor goed werk, waarin je samen bepaalt wat goed werk is, niet bij die uitwisseling alleen kan blijven. 'Goed werk betekent ook dat je met elkaar tijdelijk werkbare overeenkomsten maakt, waarin het gaat over de vraag: wat is nu goed? Het vraagt van professionals dan ook dat ze er samen iets van vinden, en hun persoonlijke morele of professionele gelijk op kunnen en durven geven. Ben je bereid water bij de wijn te doen en je eigen standpunt los te laten?

Het is wel belangrijk om op het netvlies te houden dat samen bepalen wat goed werk is, iets anders is dan zoeken naar consensus. Het gaat om het expliciteren en onderzoeken van de eigen voorkeuren en meningen en die van anderen. Dat je nadent over hoe je die meningen weegt en hoe je je keuzes onderbouwt en om het kunnen inleveren van het eigen gelijk om samen bij te dragen aan de *internal goods* van de practice.'

Voorbeeld

Neem het volgende voorbeeld: een wijkverpleegkundige, verzorgende, huishoudelijke hulp en mantelzorgers ondersteunen een oudere dame met diverse zorgvragen, zodat zij nog thuis kan blijven wonen. Thuis blijven is haar grootste wens.

De wijkverpleegkundige signaleert dat, ondanks alle goede zorgen van iedereen, zowel de lichamelijke als ook de mentale gesteldheid van mevrouw behoorlijk achteruit is gegaan. Zij vindt vanuit haar professie dat mevrouw nu naar een verzorgingshuis moet, omdat de zorg in de thuissituatie niet langer voldoende is. In een multidisciplinair overleg blijkt dat de huisarts en de mantelzorgers daar anders naar kijken. Zij vinden dat het voor mevrouw veel belastender is om te verhuizen en dat dat nog meer ten koste zal gaan van haar gesteldheid. Na een goede dialoog hierover met elkaar laat de wijkverpleegkundige haar morele en professionele gelijk los: ze kan zich erin vinden dat mevrouw

Goed werk gaat ook over wat voor de professional zelf goed is. Over werk wat in het grotere geheel goed is

klant goed vindt. Maar goed werk gaat ook over wat voor de professional zelf goed is. Over werk wat in het grotere geheel goed is', aldus Manon.

Ze haalt het voorbeeld van de zorg aan, waarin de werkdruk vaak hoog is. Goed werk betekent daar dat het ook voor de verpleegkundige of de verzorgende persoonlijk goed is. Dit maakt duidelijk dat goed werk niet zwart-wit is. Dat er veel, soms strijdige, belangen en perspectieven een rol spelen. Het vraagt om balancerkunst. Je hebt bij goed werk dus meestal meerdere belangen te dienen.

Kader 3. Zeven hefbomen

De zeven hefbomen zoals Manon ze naar voren brengt:

1. *Resonerende visie*
Resoneren de visies op individueel, groeps- en organisatieniveau onderling?
2. *Individueel leren en realiseren*
Is er aandacht voor zowel informeel als formeel leren, blijven en specialiseren?
3. *Teamwerk*
Hebben teams een gemeenschappelijk beeld van opgave, ambitie en goed werk?
4. *Leidinggeven aan leren en realiseren*
Hoe is aandacht voor het collectieve leren en de balans tussen organisatie- en professioneel systeem, tussen formele en professionele leiders?
5. *Verbindingen binnen – buiten*
Hoe speelt binnen buiten, en buiten binnen?
6. *Dialoog en onderzoek*
Hoe is de kwaliteit van het professionele gesprek en de verhouding keuvelen, debat, onderzoekende en generatieve dialoog?
7. *Systemen die ondersteunen*
Ondersteunen systemen (HR – ICT – Financieel – Faciliteiten en huisvesting – Juridisch – Professioneel) het leren en ontwikkelen of staan ze in de weg?

thuis blijft wonen en accepteren dat mevrouw dan wellicht nog verder achteruitgaat.

Dit vraagt nogal wat van professionals. Het raakt direct aan hun eigen functioneren. Je eigen mening en opvatting loslaten of bijstellen kan voelen als falen, als 'ik heb geen goed werk geleverd als professional'. Manon zegt daarover: 'Voor het voeren van dit gesprek is je professionele identiteit belangrijk, dat je daar stevig in staat. Het is essentieel dat professionals zo'n gesprek niet ervaren als een mijnenveld, maar als een leerervaring.'

Ook al voelt het alsof het gaat over goed en fout, daar gaat het eigenlijk niet om. Het doel is te bepalen wat voor alle betrokkenen goed is en ervan te leren en elkaar en het vak te verrijken. Volgens Manon roept het nog wel vragen op als: Hoe voeren we deze gesprekken? Wie begeleidt dat dan? In wat voor cultuur vaart dit wel? Zo komen we uit bij de lerende organisatie.

Goed werk en de lerende organisatie, hoe gaan die samen?

'Ik vind het een moeilijke term: lerende organisatie', aldus Manon. 'Ik zou willen dat we er een ander woord voor hadden, maar dat hebben we nog niet. Lerende organisatie legt zo de nadruk op het leren. Terwijl het gaat om een balans tussen leren en realiseren. Het gaat over goed werk.'

Bij gebrek aan een betere term dan toch de lerende organisatie als uitgangspunt. Daarin gebruikt Manon de zeven hefbomen die Watkins & Marsick (1999) beschrijven (zie kader 3).

'Leren in organisaties zit in zoveel aspecten, in alle haarvaten, dat je niet weet waar te kijken en wat te doen. Die

Leren in organisaties zit in zoveel aspecten, in alle haarvaten

hefbomen bieden een houvast om in de organisatie te kijken wat er al redelijk op orde is en wat er nog aandacht behoeft. Elke organisatie heeft wel een aantal van die hefbomen redelijk op orde. Daar kun je dan mooi gebruik van maken. Van daaruit kun je je richten op de hefbomen die nog minder goed op orde zijn en kijken wat je daarin kunt en wilt doen. Het geeft ondersteuning. Dan heb je een soort van strategische kaart.'

In *Queeste naar goed werk* beschrijft Manon dat alleen al het verdiepen van de hefbomen in relatie tot goed werk samenspel vraagt met de praktijk en dat dit op haar onderzoeksagenda staat.

Onderzoeken van goed werk

Manon begon het interview met haar ongemak, dat ze nog middenin het zoekproces zit. Dat doet ze onder andere in een onderzoeksexpeditie, een Research Practice Partnership (RPP). Ruim 20 organisaties en een zevental praktijkonderzoekers, waarvan Manon er een is, vormen samen het RPP. De centrale vraag waaraan ze werken is: Op welke wijze geven professionals in de praktijk Goed Werk vorm en dragen ze daarmee, wellicht indirect, bij aan een betere organisatie en een betere samenleving? En op welke wijze kan dit goede werk in organisaties worden ondersteund?

Manon zegt over de werkwijze van het RPP: 'Niet eerst bedenken en dan gaan doen. Maar langzaam goed werk in de praktijk vormgeven en zien wat we daarvan kunnen leren. De praktijk staat voorop. We denken dat

een RPP ons kan helpen om de kloof te overbruggen die er vaak is tussen theorie en praktijk. Door samen te onderzoeken, te leren en te maken, zetten we professionals niet opnieuw in een "volgers" rol, maar versterken we hen in het zijn van professional en ontwikkelen we duurzame bekwaamheden en inzichten.'

In een korte notitie wordt de *Research Practice Partnership: de Goed Werk Expeditie* als volgt samengevat:

- een netwerk van organisaties die een belang en behoefte delen om Goed Werk in de eigen organisatie duurzaam vorm te geven,
- daarbij zelf stappen zetten en samen verdiepen;
- werkend op het snijvlak van theorie en praktijk door actieonderzoek,
- bijdragen aan de praktijk en aan kennisontwikkeling.

Het onderzoek naar goed werk is dus (nog) in volle gang. Toch ben ik benieuwd of Manon de lezer al wel wat tips kan geven om in de eigen organisatie met goed werk aan de slag te gaan.

Met goed werk aan de slag

Ondanks dat Manon nog middenin het zoekproces naar goed werk zit, schudt ze toch zo een paar waardevolle handreikingen voor de praktijk uit haar mouw.

Zorg dat professionals stevig in hun schoenen staan. Dat hebben ze nodig om de ethische dialoog aan te gaan over wat goed werk is

Goed werk speelt op alle drie de niveaus – individueel niveau, team- of groepsniveau en organisatieniveau – en voor elk niveau geeft ze een handreiking.

Organisatieniveau

Vanuit het systeem kun je goed de zeven hefbomen gebruiken om in kaart te brengen waar je al goed in bent en wat nog minder is ontwikkeld in de organisatie. Ga met elkaar aan tafel en kijk eens goed naar de kwaliteiten en gewoonten van de eigen organisatie. Maak voor de hefbomen die nog minder zijn ontwikkeld een plan en zet stappen met elkaar om die hefbomen verder te ontwikkelen.

Team- en groepsniveau

Hier ligt de uitdaging om het gesprek met elkaar te voeren over goed werk. Een complicerende factor is volgens Manon dat teams vaak niet meer zijn wat ze waren. Ze wisselen veel en snel van samenstelling en bouwen weinig tot geen gedeelde geschiedenis met elkaar op. Professionals werken in veel verschillende groepen, projectteams, opgaveteams, denktanks, etc.,

waarin ze samenwerken met professionals uit uiteenlopende vakgebieden. Hoe kom je, ook zonder lange gezamenlijke geschiedenis, tot een eenheid? Manon stelt voor om in zo'n groep het volgende te doen:

'Ga op zoek naar resonerende ervaringen. Dat zijn ervaringen uit andere contexten die je deelt en die door anderen herkend worden als: oh ja, dat herken ik, dat heb ik ook wel eens meegemaakt, of zo werkt het inderdaad. Ben je als team of groep op zoek naar een gedeelde norm over goed werk? Wissel dan met elkaar dit soort resonerende ervaringen uit. Let op hoe en waar de verhalen herkenning en instemming opleveren. Daar zit iets gedeelds onder. Ga dit onderzoeken en van daaruit kun je samen afspraken maken over wat je goed werk vindt.'

Manon geeft een voorbeeld van zo'n resonerende ervaring: 'Toen wij op zoek gingen naar beelden van goed werk deelde Cees, een van de onderzoekers, de ervaring dat hij met een aantal vrienden momenten had waarop niets moest, alles ruimte kreeg en het alle kanten uit mocht waaieren. En hoe doelloos dat ook lijkt, uiteindelijk leverde dat altijd wat op. In onze kenniskring zat iedereen instemmend te knikken en blij te kijken bij dit voorbeeld. Raken wij in de kenniskring te veel gefocust op resultaat, planning en doelgerichtheid, dan hoeft maar iemand te zeggen, "Het is tijd voor de vrienden van Cees", en dan weten we wat we te doen hebben.'

Individueel niveau

Versterk op individueel niveau de professionele identiteit. Zorg dat professionals stevig in hun schoenen staan. Dat hebben ze nodig om de ethische dialoog aan te gaan over wat goed werk is. Het is een voorwaarde om professionele meningen en opvattingen los te durven laten en die van anderen te onderzoeken en nieuwe professionele meningen en opvattingen te ontwikkelen in de gezamenlijke zoektocht naar goed werk.

Manon besluit het interview met: 'Dit is natuurlijk wel gemakkelijk verteld in een interview, maar ga er maar eens aanstaan.' ●

Literatuur

- Ruijters, M. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Deventer: Vakmedianet.
- Watkins, K.E. & V.J. Marsick (1999). *Sculpting the learning organisation: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.



Dr. Karin Derksen werkt als zelfstandige aan team- en leiderschapsvraagstukken met klanten in de publieke sector. Ze combineert dat met onderzoek doen naar effectief teamwerk en leiderschap en geeft les aan twee masteropleidingen. www.karinderksen.nl