

A woman with short blonde hair, wearing a vibrant purple short-sleeved dress and dark blue high-heeled shoes, is walking across a lush green lawn in a park. She is smiling and looking towards the camera. In the background, there are several tall, leafy trees, a park bench, and a fountain with water spraying upwards. The scene is bright and sunny, suggesting a pleasant day in a park.

NIEUW VAKMANSCHAP

Transformatie leer je niet in een cursus

Door: Rieke Veurink
Fotografie: Kees Winkelman



Aansluiten bij de vraag uit de samenleving, regie voeren, werken in steeds veranderende omstandigheden: de grote decentralisaties vragen nogal wat van ambtenaren. Hoe kunnen zij zich dat nieuwe vakmanschap eigen maken? Lector, adviseur en schrijver Manon Ruijters: “Het gaat niet alleen om nieuwe kennis en vaardigheden, maar zeker ook om het onderzoeken van wie jij bent als professional, waar jij voor staat.”

Het gebeurt best vaak: medewerkers volgen een training en zeggen na afloop bijna allemaal: dat is leuk, daar ga ik mee aan de slag. Vervolgens is er maar een kleine groep die het geleerde ook op lange termijn omarmt en toepast in de praktijk. Hoe kan dat? “Wat je opneemt uit een training of cursus, is wat resoneert met wie je bent en met wat je raakt. Die kennis anker je niet alleen in je hoofd, maar ook in je hart”, vertelt Manon Ruijters.

Ruijters promoveerde op diversiteit van leren in en om organisaties, is lector aan Stoas Wageningen| Vilentum Hogeschool, adviseur bij Twynstra en Gudde, en auteur van verschillende boeken over leren en ontwikkelen. Het principe dat je kennis die je raakt, ankert in je hart, heeft alles te maken met professionele identiteit, een belangrijk begrip in het werk van Ruijters, en een succesfactor in het eigen maken van het nieuwe vakmanschap in gemeenteland.

Ruijters: “Professionele identiteit gaat over vragen als: wie ben ik, wie wil ik zijn, wat geeft mij mijn kleur? Maar ook: wat zijn de dingen die niet bij mij horen? Als je die vragen met regelmaat door je hoofd laat spelen, voel je steeds beter wat je professionele identiteit is en hoe die zich ontwikkelt.” En dat is belangrijk, want mensen die aandacht besteden aan hun professionele identiteit, ervaren allerlei voordelen in hun werk. Ruijters: “Ze staan steviger, kunnen beter met veranderingen omgaan en zijn wijzer in samenwerken. Ze weten beter wat van hen is en wat van de ander. Onderzoek wijst bovendien uit dat dit weer samenhangt met veerkracht en het uitbouwen van eigen expertise.”

KENNIS NAAR BINNEN HENGELLEN

Eerst even terug naar de ontwikkelingen binnen gemeenten. Die zijn niet alleen groot en talrijk, maar ook fundamenteel. Ruijters: “Als we het hebben over nieuw vakmanschap is het daarom ook belangrijk je te realiseren dat het niet alleen gaat om informatie, maar juist ook om transformatie. Soms kloppen er organisaties bij mij aan met een vraag als: ‘We hebben een stafdienst met experts, maar hun rol verandert naar adviseur. Nu zoeken we een goede training.’ Dit is een voorbeeld van een transformatieve vraag die met informatief leren beantwoord wordt. Helaas kom je er zo niet. Transformatie bereik je niet met het aanreiken van nieuwe

kennis, competenties, of vaardigheden. Je verstopt dan als het ware het echte vraagstuk achter nieuwe kennis. Zonder je eerst bewust te worden van de diepte van de omslag, de impact op relaties, op je persoonlijke verhouding met je vak, met vakgenoten en andere stakeholders. Bijvoorbeeld hoe het is om eerst alles zelf te mogen bepalen, en nu 'alleen maar' te mogen adviseren. Wat in zo'n situatie veel beter past, is transformatief leren: doorgronden wat wel en niet werkt, je neus stoten, je opvattingen onderzoeken en dan op zoek gaan naar alternatieve manieren van kijken en werken."

RUIMTE GEVEN EN PAKKEN

Transformatief leren redeneert dus niet vanuit de inhoud, maar vanuit de persoon: hoe kijk jij naar je vak, waar loop je in vast en hoe kun je op een andere manier in je vak staan?

Ruijters: "Deze vorm van leren past goed bij een andere trend die we zien in gemeenten, namelijk het vergroten van de innovatiekracht en flexibiliteit via zelfsturing. Een transformatie kan een ander immers niet voor je regelen. Daarin sta je zelf aan het roer."

Dat vraagt overigens wel iets van de organisatie. "Bijvoorbeeld ook zelf willen veranderen en mensen kunnen loslaten, in plaats van het allemaal te willen organiseren. Veel organisaties zien zelfsturing nog als een individueel vraagstuk. Dan hoor ik managers zeggen: 'Nou géven we



Manon Ruijters

Manon Ruijters: "Kennis anker
je niet alleen in je hoofd,
maar ook in je hart"

mensen de ruimte, waarom pakken ze die dan niet?' Twee dingen moeten we echter niet vergeten. Het eerste is dat je niet zomaar in zelfsturing stapt als je jaren gewerkt hebt in een patroon van sturing en beheersing. Dat kost simpelweg tijd en consistentie.



En ten tweede: zelfsturing is geen individuele ontwikkeling, maar een organisatievraagstuk. Als medewerkers meer zelfsturend worden, komt er ook meer diversiteit tussen mensen. Zelfsturing neemt toe als de manager met die diversiteit overweg kan. Ook HR-instrumenten vragen om aanpassing. Het gaat niet meer over eenduidigheid. Competentieprofielen worden minder belangrijk, sturing op teamniveau via professionele frames wordt juist belangrijker. Waar gaan we naar toe? Wie heeft welke kwaliteiten en hoe vul je elkaar als team aan?"

LAWINE AAN INTERVENTIES

Daarmee zijn we bij nog een derde factor in het eigen maken van vakmanschap: hoe pakt een gemeente de organisatieontwikkeling aan? "Bij dit soort complexe veranderingen is de neiging de verandering op te knippen in stukjes en net zo veel projectgroepen op te starten als er onderdelen te verzinnen zijn. Elke projectgroep bedenkt dan voor het eigen puzzelstuk welke interventies er nodig zijn. Het gevolg kan dan zijn dat er een lawine aan interventies uitgestort wordt over medewerkers, waarin de samenhang ontbreekt. De kunst is juist om naar de kern van het vraagstuk te komen en dan zo klein en eenvoudig mogelijk te interveniëren."

Manon Ruijters: "Zelfsturing is geen individuele ontwikkeling, maar een organisatievraagstuk"

DRIEDAAGSE CURSUS

Terug naar zelfsturing. "Zelfsturing betekent niet dat de macht ineens bij de medewerker ligt, je werkt in wederzijds respect. De medewerker die tegen de leidinggevende zegt: ik begrijp dat jij dit wilt en dit is wat ik nodig heb." En daar zijn we weer bij professionele identiteit. Weten wat je nodig hebt, begint immers met weten wie je bent en wat je belangrijk vindt: je persoonlijke identiteit. Vervolgens is de vraag hoe je kunt werken aan je professionele identiteit. "Daar is geen kant en klare aanpak voor. De een vindt het prettig om zijn professionele identiteit tot op de bodem uit te zoeken, terwijl de ander er liever elk jaar op een vast moment even tijd voor neemt. Het is cruciaal dat de medewerker zelf kan kiezen of hij zich ermee wil bezighouden en hoe. Aandacht besteden aan je professionele identiteit begint bij het zelf willen: je bepaalt zelf hoeveel, hoe lang, met wie. Je kunt daar



geen driedaagse cursus voor in het opleidingshandboek opnemen. Je kunt als organisatie wel aangeven dat je het belangrijk vindt en het goede voorbeeld geven. Ook kun je op teamniveau het gesprek voeren over professionaliteit. Dat kan een manier zijn om medewerkers uit te dagen om de stap naar professionele identiteit te zetten.”

PLEK VOOR VRAGEN

Organisaties doen er volgens Ruijters bovendien verstandig aan om een plek te creëren in de organisatie waar mensen terecht kunnen met vragen rond professionele identiteit. “Op die plek vind je mensen met verstand van zaken. Dat kunnen vakgenoten zijn, loopbaancoaches, of collega’s die intuïtief sterk zijn en je kunnen helpen om te doorgronden waar het voor jou om draait. Want het gaat niet over alleen maar naar binnen turen, maar over de wisselwerking tussen jou en je collega’s, je vak en wie je bent. Je spreekt bijvoorbeeld samen over de vraag: wat doe je in verschillende situaties, op je werk, thuis, of bij vrienden? En wat daarin is onvervreemdbaar voor jou als professional?” Dat hoeft overigens helemaal niet meteen te resulteren in acties of plannen. “En dat is misschien even wennen. Hard performance rendement is lastig aan te wijzen. Het zorgt wél voor de basis: een andere energie, een andere houding en dus voor medewerkers die steviger en wijzer zijn.



Professionele identiteit is bovendien gewoon een lekker onderwerp, merk ik iedere keer weer. Het is intrigerend om over na te denken en over te praten met je collega’s. Ook als de organisatie nog niet zo ver is, kunnen medewerkers hier zelf prima mee aan de slag.”

Meer weten over professionele identiteit?

Zie www.professioneleidentiteit.nl ➔

