



■ Manon Ruijters & Frank Verborg

Ruimte voor professionaliteit

Toen ik vorig jaar 17 mooie jaren werk bij Twynstra Gudde afrondde om een eigen bedrijf te starten, had ik in elk geval één ding waar ik echt naar uitkeek: de vrije ruimte. Er zijn veel dingen die ik ga missen, zo dacht ik, maar het organisatiegedoe kan ik missen als kiespijn. Geen regels meer, geen voorschriften, geen tijdschrijven, geen gesprekken die er nu eenmaal bijhoren, geen moeten. Lang leven de vrijheid! Mijn eigen weg zoeken, dingen op mijn eigen manier kunnen doen, mijn creativiteit kwijt kunnen, mijn intuïtie kunnen volgen.

Ziehier mijn misschien wel grootste misvatting! Want al snel merkte ik: zodra je je werk goed wilt doen, zelfs al ben je maar met z'n tweeën (zoals bij de Good Work Company), ontstaan regels en afspraken (ook met jezelf) en schuif je ongemerkt in wat we noemen 'de instrumentele rationaliteit'. Immers, je wilt dingen slim regelen, het wiel niet steeds uitvinden en dus bepaalde zaken standaardiseren, ook om herhaling van fouten te voorkomen. Voordat je het weet, heb je jezelf georganiseerd in een eigen 'dwangbuis' van afspraken en gewoonten. Weet je, om eerlijk te zijn, vermoed ik dat het niet eens nodig is daarvoor met meer dan een persoon te zijn. Ik denk dat ik ook in mijn eentje prima in staat was geweest om die instrumentele rationaliteit te creëren voor mezelf, vanuit de wens om het echt op mijn eigen manier te doen, maar dan wel professioneel natuurlijk.

Ik was al een tijdje verliefd op het werk van Frank Verborg (zijn boek *Meer Ik, Meer Moraal* is echt een aanrader). Het tweeluik instrumentele en creatieve rationaliteit ligt dicht tegen het meer gebruikte onderscheid tussen systeem- en leefwereld. De terminologie van Frank en zijn uitleg geven me echter meer houvast. En door het moment dat ik zojuist beschreef, realiseerde ik me hoe gelijk hij had met de opmerking dat je de instrumentele en creatieve rationaliteit het beste kunt benaderen als een tweeling, van wie je allebei evenveel houdt. De benadering als tweeling is uitermate relevant, ook voor het leren. Dus ik vroeg hem om eens met me mee te schrijven en dit wat toe te lichten. In de toelichting voeren we samen de pen voor een korte introductie in die twee instrumentaliteiten en de uitdaging waar het ons voor stelt.

Kennismaking met de instrumentele rationaliteit

We beginnen bij de instrumentele rationaliteit. Die kenmerkt zich vooral door het streven

naar beheersing en objectiviteit. Daarbij spelen instrumenten de hoofdrol: kwantitatieve productiecijfers, geavanceerde ict-producten, administratieve procedures en protocollen. Het werkt bijna als een lopende band: van buitenaf wordt bepaald hoe jij, als professional, je werk moet doen. De aansturing is eenduidig. Zo kun je gemakkelijk grote aantallen verwerken. Zelfs de afwijkingen die worden toegestaan, zijn aardig vastgelegd, onafhankelijk van wie er voor de klas staat, in de spreekkamer zit, aan het bed staat of recht spreekt. Het persoonlijke en subjectieve (wie is de professional en wie is de cliënt) kan daarbij eenvoudig in de weg staan en wordt dus zoveel mogelijk uitgeschakeld.

De instrumentele rationaliteit heeft de creatieve rationaliteit nodig om goed te kunnen functioneren

Het individuele professionele leerproces is ook minder relevant omdat objectief al is vastgesteld wat de beste of meest optimale werkwijze is. De kennis van de organisatie landt in een protocol. 'Goed werk' betekent in deze optiek het zetten van stappen in een *predesigned* proces. Maar voordat het je weerstand gaat opwekken, is het goed je te realiseren dat zonder deze vorm van objectieve, instrumentele rationaliteit onze organisaties en onze maatschappij überhaupt niet kunnen functioneren.

Kennismaking met de creatieve rationaliteit

Echter, zonder de andere helft van de tweeling, de creatieve rationaliteit, kunnen we evenmin 'goed werk' realiseren. In een professionele context zijn de creatieve en persoonlijke inbreng van de professional levensnoodzakelijk! Daar zijn vier verklaringen voor te geven. De eerste is dat professionals intrinsiek gemotiveerd zijn. Ze zien hun vak als een

manier om zichzelf uit te drukken en willen daarom voldoende ruimte om hun vak op eigen wijze 'zelf' vorm te geven. (Opmerking: hier laat meteen de andere helft van de tweeling zich horen, want dit zelf vormgeven doen ze als het goed is ook naar de normen en maatstaven van de beroepsgroep waarmee ze zichzelf identificeren. En daarin verschijnt de balans naar de instrumentele rationaliteit weer. Professionaliteit die alleen naar eigen normen wordt uitgeoefend zou je kunnen zien als een terugval naar amateurisme.)

Ten tweede is het contact tussen professional en klant 'persoonlijk' van aard: niemand wil graag als nummer of fte benaderd worden. Tal van studies tonen het belang van dat persoonlijke contact aan: "Ik ben iemand met een naam en toenaam en ik wil door de ander gezien, herkend en erkend worden." Het menselijke contact tussen balie medewerker en cliënt, verpleegkundige en patiënt, leraar en leerling, is een wezenlijk onderdeel van een professionele vakuitoefening en dat doet een beroep op de creatieve rationaliteit.

Ten derde zijn de vrijheidsruimte, eigenzinnigheid en de intrinsiek gemotiveerde gedrevenheid van een individuele professional dikwijls de motor achter vele innovaties en superieure dienstverlening. Als we ons slechts zouden overgeven aan de voorschriften en richtlijnen van de instrumentele rationaliteit en allemaal hetzelfde zouden doen, waar blijft dan de innovatie?

Ten slotte het vierde argument. Daarvoor beginnen we even aan de andere kant: bureaucratische overregulering (= doorgeslagen instrumentaliteit) leidt van de weeromstuit tot inefficiency; het tegenovergestelde van wat het beoogt. Je bent dan meer tijd kwijt aan administreren en verantwoorden dan aan de eigenlijke zorg of een goed gesprek. Vrijheid, een ontwikkeld oordeelsvermogen

en individuele afwegingen, 'naar de omstandigheden van het geval', zoals ze in de rechtspraak zo mooi zeggen, zijn onontbeerlijk. Evenals het vertrouwen in de moraliteit van de professional: dat zij handelt naar eer en geweten en conform de morele normen van de beroepsgroep. De instrumentele rationaliteit heeft de creatieve rationaliteit nodig om goed te kunnen functioneren.

Houden van de tweeling

Laten we nu eens teruggaan naar de balans, het samenspel, het evenwicht tussen de instrumentele en creatieve rationaliteit. Frank noemt het een tweeling waarbij het zaak is van beiden evenveel te houden. De tweeling kan enerzijds niet goed met elkaar opschieten. De objectieve houding van de instrumentele rationaliteit staat immers zo op het eerste gezicht diametraal tegenover de persoonlijke of subjectieve houding van de creatieve rationaliteit. Waar de creatieve rationaliteit namelijk geobsedeerd is door vrijheid, autonomie en ruimte claimt voor de mens als individu en persoon, wordt de instrumentele rationaliteit geobsedeerd door objectieve beheersing en controle die aan een persoonlijke invulling in het geheel geen ruimte wil laten.

Maar anderzijds kan de tweeling ook niet zonder elkaar. Het moderne streven naar vrijheid en autonomie (het idee dat ik een individu ben dat recht heeft om zijn eigen leven en werk op eigen wijze vorm te geven), ontstaat precies op het moment waarop de mens de wereld om hem begint te 'objectiveren', door objectief wetenschappelijk onderzoek en industriële exploitatie. Dit veroorzaakt een spanningsvolle dynamiek. Door de almaar uitdijende en onstuimige groei van regels en steeds verdergaande instrumentalisering enerzijds ontstaat er anderzijds steeds minder ruimte voor persoonlijke inbreng en menselijke subjectiviteit. Hoe meer we de wereld objectief

in de greep krijgen, hoe minder ruimte er overblijft voor zelfbepaling en individuele vrijheid (Mooij, 2004). En juist die spanning veroorzaakt een gevoel van onbehagen.

De twee polen (subjectiviteit en objectiviteit) kennen dus geen vanzelfsprekende balans. Als je aan elke gedachte dat iets slimmer, beter, handiger of sneller kan, toegeeft, groeit de instrumentele helft zienderogen ten koste van de creatieve ruimte. En laten we eerlijk zijn, die gedachten aan 'slimmer, beter, handiger of sneller' is net zo eigen aan professionals, als aan managers. Dat zou je nog wel eens vergeten als je in organisaties een kijkje neemt. Immers, bij professionals bestaat de neiging zich met name te verbinden aan de creatieve rationaliteit en die als hun eigen domein te zien. Terwijl de instrumentele rationaliteit dan aan de manager wordt toegedicht: als die nu eens overal goed voor zorgt en ons niet te veel lastig valt met gedachten hierover. Veel ongenoegen bij professionals ontstaat omdat de dwangbuis van de instrumentele rationaliteit te strak zit (ze voelen zich niet gezien, niet erkend in hun professionele eigenheid of zelf), maar ze zien niet of onvoldoende dat de instrumentele rationaliteit behoort tot het dna van onze samenleving en dat ook zij de behoefte hieraan in zich hebben. Juist door op grote schaal planmatig zaken te beheersen, ontstaat er ruimte voor het subjectieve. Om de balans optimaal te houden of in balans te blijven is het van belang, meer dan we nu doen, te beseffen dat beide rationaliteiten zowel tot het terrein van de professional als tot dat van de leidinggevendenden behoren. We (professionals en managers) dienen voor beiden verantwoordelijkheid te nemen.

Opvoeden van de tweeling

Het mag inmiddels duidelijk zijn dat dit voor mens en organisatie zo belangrijke evenwicht niet vanzelf ontstaat. Het vraagt aandacht. Laten we de rationaliteiten eens op het veld van leren en ontwikkelen leggen. Wat hebben

we daar te doen om de tweeling goed op te voeden?

Weick en Westley schreven over dat leren (1996): "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." Vanuit deze uitspraak zou je eenvoudig kunnen denken dat leren vanzelfsprekend behoort tot de creatieve rationaliteit. Het zou ons zelfs niet verbazen als veel mensen in het veld van leren en ontwikkelen het intuïtief ook zo duiden. Waarschijnlijk behoort leren in de meest natuurlijke vorm inderdaad tot die creatieve rationaliteit. Dat geldt echter niet voor de manier waarop in organisaties met leren wordt omgegaan. Daar hebben we het volledig verplaatst naar de instrumentele kant: we proberen kennis en inzicht zoveel mogelijk persoonsafhankelijk te maken, we destilleren inzichten en reiken ze dan op een gelijkvormige manier aan zoveel mogelijk mensen aan. Een beperkt aantal mensen denkt na over wat er geleerd moet worden, hoe en door wie. Vervolgens organiseren ze dat leren zo slim mogelijk.

Ik moet eerlijk toegeven, het duurde een tijdje voordat ik inzag hoezeer ook ons leren bijna overal op instrumentele wijze georganiseerd wordt. We worden door de instrumentele rationaliteit verleid, erin gezogen. Tot die tijd dacht ik iets in de trend van: er zijn tal van moderne vormen van leren, waarbij we nadenken over eigenaarschap van de lerende, leren op maat, persoonlijk ontwikkeling, dichtbij de praktijk, waardoor we het leren zorgvuldig 'anders' organiseren? Wat ik echter heb gemerkt, is dat je zonder de tweeling te doorgronden, bijna automatisch verschuift van de creatieve naar de instrumentele rationaliteit.

Laten we eens iets beter of nauwkeuriger inzoomen op de vormen van leren door ze uit

te zetten op de as van theorie naar praktijk (figuur 1). Hoewel we ons vaak druk maken over transfer, kijken we eigenlijk te weinig naar deze basale as als het gaat over het leren. Deze as gaat van theorie aan de ene kant, met kenmerken als: abstract, context onafhankelijk, objectief, voorspelbaar, eenvoudig, stabiel en generiek. Naar praktijk aan de andere kant, met kenmerken als: concreet, contextgebonden, subjectief, onvoorspelbaar, multidisciplinair, dynamisch en persoonlijk. Als ik een aantal leerinterventies hierop uitzet, kom je ongeveer op het volgende uit:

Helemaal links kunnen we eigenlijk het beste spreken van professionalisering: het vak staat hier centraal en het leren van het vak. Verschuiven we naar praktijk, dan komen we in het veld van de professionele ontwikkeling. De professional zelf gaat daar meer een rol

spelen: het gaat dan over de professional als instrument en over het ontwikkelen van de persoon en het vak. Helemaal rechts ten slotte vinden we professionaliteit. Dat behandelen we vaak als een resultante. Alsof daar niets meer te doen is. Terwijl we allemaal weten dat we eenmaal uit een opleiding of een training echt nog een flinke slag te slaan hebben om met elkaar ook daadwerkelijk iets te realiseren. Professionaliteit is eigenlijk een werkwoord, net als liefde of identiteit. Je zou analoog aan *identity-work*, ook kunnen spreken over 'professionaliteits-werk'. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van jezelf, je vak en je vakgenoten in de context waar je werkzaam bent. Dat doe je alleen en samen, maar duidelijk is dat je er eigenaarschap voor neemt. Dat kan zijn in het directe werk, maar ook daarbuiten. Doordat je bijvoorbeeld vakgenoten opzoekt en samen een vraagstuk aanpakt, bespreekt hoe



Figuur 1. Voorbeelden van leerinterventies op de as van theorie naar praktijk (Bron: Good Work Company)



Figuur 2. Professionalisering, professionele ontwikkeling en professionaliteit als drie velden op de as van theorie naar praktijk (Bron: Good Work Company)

het vak zich ontwikkelt en wat dat voor je eigen organisatie betekent, iets nieuws creëert waar nog geen handreikingen waren, en dergelijke. Heel veel vragen die ontstaan in het veld van de professionaliteit, worden ten onrechte opgepakt in het veld van de professionalisering. En worden daarmee weer een onderdeel van de instrumentele rationaliteit.

Als we nog eens goed kijken naar het leren en ontwikkelen, zijn het uiteindelijk zelden de professionals zelf die de organisatie in handen hebben. In de neiging om slim en efficiënt te organiseren, verschuift het eigenaarschap bijna ongemerkt van de professional naar de organisatie. We willen wel zo dicht mogelijk toe naar het werk, maar we blijven het organiseren. Het lukt ons niet om de controle los te laten en de professionals te 'vertrouwen' dat ze het zelf vormgeven. En precies hierdoor blijven we hangen in professionaliseren, in plaats van te landen in professionaliteit. Terwijl het juist die professionaliteit is die we zo hard nodig hebben, de professional die gaat staan voor zijn eigen vak, die ruimte inneemt, die richting bepaalt, die weet wat goed is en waar de ontwikkeling nodig en mogelijk is en de samenwerking zoekt met relevante anderen.

Wat we nodig hebben is meer leren in de

creatieve rationaliteit en zou dat er niet heel anders uitzien? Deze vorm van leren is persoonlijk: raakt de professional in zijn ziel en vraagt om betrokkenheid, op elkaar, het vak en de context. Het betekent een vak verinnerlijken en persoonlijk groeien. Creatieve rationaliteit vraagt om persoonlijke inzet, toe-eigening van een vak en het zelf vormen van (en later identificeren met) een gemeenschap (zo doen wij dat hier, dit zijn onze beelden van goed werk, zo is de morele norm, zo willen we waarde toevoegen). Voorbeelden hiervan zijn het opgavegerichte teamleren en leercirkels. Een mooi voorbeeld van deze manier van organiseren, wordt bij de provincie Zuid Holland ingezet: kleine groepen professionals die elkaar opzoeken en zichzelf organiseren rond het vak met het oog op de ontwikkeling van zichzelf, het vak en de opgave van de organisatie. Ook daar kun je als organisatie wat in doen: je kunt het aanwakkeren, je kunt een vraagbaak zijn voor knelpunten over leiderschap, werkvormen, groepsdynamiek, je kunt het gesprek tussen de cirkels organiseren, je kunt bemoeienis van het management tegengaan. Wat je zeker ook moet doen als professional op het vlak van leren en ontwikkelen, is op je handen zitten en voorkomen dat je vorm gaat geven aan neigingen het snel en efficiënt te organiseren. Werken aan professionaliteit is werken in de



Figuur 3. Verschuiving van het eigenaarschap op de as van theorie naar praktijk (Bron: Good Work Company)

creatieve rationaliteit en vraagt van ons hele nieuwe kwaliteiten. In de kern draait dat erom dat je ervoor zorgt dat er ruimte ontstaat voor creatieve rationaliteit en voorkomen dat die ruimte ongemerkt opgeslokt wordt door de instrumentele rationaliteit. Je kunt ervoor zorgen dat de ene tweeling niet automatisch en onbedoeld overheerst wordt door de ander.

- **Professionalisering** richt zich op de socialisatie in een vak en het opdoen van de nodige kennis, vaardigheden en competenties. Denk aan initiële opleidingen, bij- en nascholingsaanbod. Dit is het terrein van de instrumentele rationaliteit!
- **Professionele ontwikkeling** ligt in het verlengde daarvan, het gaat dan om je het vak écht eigen te maken, eigen profiel te ontwikkelen, maar ook het vak zelf te ontwikkelen. Hier vraagt organiseren al aardig meer vrijheidsgraden en maatwerk.
- **Professionaliteit** draait vervolgens om de praktijk, om wat in de context zichtbaar wordt, dus om het vormgeven van het vak in de context van de eigen organisatie en in samenspel met collega's.

Professionaliteit is een resultaat, maar eentje die het gevolg is van hard werken. Dat gaat niet vanzelf. Maar dat kan ook niemand anders dan de professional zelf organiseren. Professionaliteit kent – in tegenstelling tot professionalisering – geen aanbod, maar is iets wat vanuit eigenaarschap van de professional zelf tot bloei komt. ■

Referenties

- Mooij, A. (2004). *Toerekeningsvatbaarheid. Over handelingsvrijheid*. Amsterdam: Boom.
- Weick, K.E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. *Handbook of Organization Studies*, 440-458. Gedownload op 3 april 2019, van <http://doi.org/10.4135/9781446218563.n10>
- Verborg, F. (2015). *Meer ik, meer moraal. Persoonlijk leiderschap in de georganiseerde samenleving*. Utrecht: Klement Uitgeverij.



Manon Ruijters is adviseur en lector en houdt zich bezig met vraagstukken rondom professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling.
www.goodworkcompany.nl

Frank Verborg (1956), managementcoach en filosoof.
www.frankverborg.com