

Werken in de publieke sector? Een goed ontwikkeld professioneel vermogen als antwoord?

Doelgroep: Iedereen die invloed heeft op de professional in de frontlinie op de werkvloer (leidinggevend, medezeggenschap, HR afdeling, beleidsadviseurs).

1. Inleiding en aanleiding
2. Streetlevel bureaucrats
3. Weten is nog geen doen
4. Professioneel vermogen en Job Demands- Resources model (JD-R model)
5. Wat kun je hiermee in de praktijk?
6. Tips voor verschillende doelgroepen: medezeggenschap, human resources, leidinggevend en de professional zelf

1 Inleiding en aanleiding

De hedendaagse samenleving stelt hoge eisen aan de redzaamheid van de professional in de goed organisatie en ook als burger. Er wordt een hoge mate van onder andere flexibiliteit, zelfredzaamheid, besluitvaardigheid en informatiewijsheid van burgers gevraagd. Niet alle burgers zijn onder alle omstandigheden hiertoe in staat. Van professionals in de publieke sector wordt ook verwacht dat zij flexibel, creatief, besluitvaardig en empathisch zijn. Het vraagt van professionals een goed ontwikkeld professioneel vermogen en drive om een leven lang te willen ontwikkelen. “We hebben krachtige professionals nodig in deze snel veranderende samenleving die zelf eigenaarschap tonen voor hun vak en ontwikkeling. Dat vraagt om een stevig mentaal ontwikkelingsniveau, een goede energiehuishouding en praktische wijsheid (p. 3-4 Leren in verandering, Ruiters 2018)

In een steeds drukker en complexer wordende maatschappij is stress een gegeven. En deze stress zal ook niet meer weggaan. Ook stress op het werk zal een gegeven blijven. In de publieke sector ontstaat deze door de hoge eisen die aan de professionals in verschillende situaties gesteld worden door de overheid, de eigen instelling, de cliënt en de omgeving. Daarnaast liggen alle activiteiten onder een vergrootglas van de (social) media. Er zijn dus vele onzekerheden, spanningen en botsende belangen in het werk. Dit zijn belangrijke kenmerken van het werken in de publieke sector. De vraag is nu: Hoe kun je mensen beter uitrusten en beter begeleiden? Hoe kunnen professionals hun professioneel vermogen vergroten om te kunnen omgaan met drukte, spanningen, botsende belangen, en alle eisen die aan ze gesteld worden? Hoe blijven ze daarin overeind, gezond en betrokken en met plezier aan het werk? (Ruiters, 2018)

Hiervoor zijn een aantal interessante theorieën en modellen ontwikkeld die we in deze whitepaper achtereenvolgens zullen bespreken. Deze modellen laten zien hoe dit vermogen, dat we hier aanduiden met “professioneel vermogen”, kan worden vergroot. Het gaat hierbij ook om het daadwerkelijk gebruik maken van professionele ruimte en het ontwikkelen van een krachtige professionele identiteit.

Kader: In veel organisaties in de publieke sector is dit een onderwerp van gesprek. Veel schoolbesturen hebben in hun strategisch beleid het woord eigenaarschap opgenomen. Ze zoeken naar manieren om het eigenaarschap en de invloed op het eigen werk van hun professionals vergroten bij het vormgeven en uitvoeren van hun werk. Juist omdat ze merken dat professionals steeds meer beslissingen moeten nemen, elke dag afwegingen maken wat zij wel en niet doen door bijvoorbeeld de beperkte tijd, beperkte middelen of belemmeringen in wetten en regels. Zij kunnen daarbij niet altijd op ontwikkeld beleid, protocollen, procedures, of op hun team of hun leidinggevend terugvallen. Ik zat laatst 1,5 uur in de werkkamer van een schoolleider. Ondanks

het bordje “niet storen”, werd hij een keer of 3 gestoord. Hij merkte op: “Ik zou zo graag willen dat ze me dit niet meer komen vragen, dat ze zelf beslissen wat ze doen. Maar hoe doe ik dat?”

2 Streetlevel bureaucrats

Lipsky (2010 (original 1980)) noemt mensen die in de publieke sector werken “streetlevel bureaucrats”. In het Nederlands noemen we deze beroepsgroepen frontlinie-medewerkers. Frontlinie medewerkers zijn mensen die in direct contact met de “klant” afwegingen maken en beslissingen nemen. Deze mensen staan heel dicht bij hun doelgroep en bij het beleid van de instelling of het bedrijf. Voorbeelden zijn: brandweer, politie, verpleging, leraren, welzijnswerkers en pedagogische hulpverleners. Volgens Lipsky zijn er vijf verantwoordelijk die spanning veroorzaken bij het werk in de publieke sector en dus ook bij de mensen die hier werken.

1. Meestal hebben de professionals in de publieke sector onvoldoende middelen (tijd-budget) tot hun beschikking om de doelen die zij vanuit de overheid of vanuit de instelling opgelegd krijgen daadwerkelijk te realiseren. Vaak zijn er kaders door de overheid opgesteld op basis van (Europese) regelgeving. Ook zijn er meerdere stakeholders met verschillende belangen in het spel. Er is dan sprake van verschillende beperkingen met name op de inzet van middelen. Hier wordt het soms bijna onmogelijk om de werkzaamheden goed uit te voeren. Dit gaat ook vaak gepaard met een hoge mate van verantwoordingslast die met de eisen van verschillende stakeholders gepaard gaat. Denk bijvoorbeeld aan de (afgeschafte) 5 minuten registratie in de thuiszorg.
2. Vaak is de vraag van de cliënt/zorgvrager, leerling/student groter dan het beschikbare aanbod/aantal uren waardoor de professional altijd keuzes moet maken op grond van afwegingen die niet altijd voor iedereen helder zijn, of ontbreken of niet in het belang van de cliënt zijn.
3. Van de professionals in de publieke sector wordt verwacht dat zij een bijdrage leveren aan doelen die (soms) vaag en onderling tegenstrijdig zijn. Soms moet een professional handelen met tegengestelde doelen opgesteld door meerdere stakeholders.
4. Meestal gaat het om dienstverlening die niet altijd makkelijk meetbaar gemaakt kan worden in hoeverre dan de doelen van de organisatie ook daadwerkelijk bereikt worden.
5. Vaak zijn de cliënten/zorgvragers onvrijwillig bij de frontline medewerkers terecht gekomen.

Deze kenmerken van de werksituaties van front-line specialist zorgen voor dat mensen werkzaam in de frontlinie vaak ter plekke en direct afwegingen maken en beslissingen nemen. Er is niet altijd gelegenheid om eerst even nog collegiaal overleg te voeren of bij iemand hulp te vragen. Een streetlevel bureaucrat reflecteert dus vrijwel altijd ACHTERAF op de genomen beslissingen, alleen of met het team. Volgens Ruiters is dat nu juist kenmerkend voor de professional.

“Het is nu juist kenmerkend voor de professional dat er geen juiste antwoorden bestaan, maar dat hij in zijn complexe praktijk zelf bepaalt wat het goede is om te doen” (Ruiters, 2018, p. 24)

Om de professionals bij het werk te ondersteunen, krijgen, volgens Ruiters drie belangrijke aandachtsgebieden vanuit de organisatie te weinig aandacht:

1. Het vraagt een sterke mentale ontwikkeling van de professionals. Hij of zij moet vraagstukken vanuit meerdere kanten kunnen bekijken, keuzes kunnen maken en achteraf tijd hebben om te reflecteren of de juiste beslissing is genomen in relatie tot het gewenste resultaat bij de client/student of burger.
2. Het vraagt ook om een goede energiehuishouding van de professional. Waar krijgt hij energie van en waar lekt de energie weg?

3. En tot slot vraagt het ook de ontwikkeling van praktische wijsheid van de professional. Het gaat dan niet alleen om kennis en vaardigheden. Maar ook gevoelig kunnen en willen zijn voor de waarden van de organisatie. En ook gevoelig voor de belangen van mensen. En ook de wil om goede te doen (2018, pp. 24-25).

Ook de Wetenschappelijk Raad voor Regeringsbeleid onderkent het belang van persoonlijke vaardigheden in haar advies: “Weten is nog geen doen”.

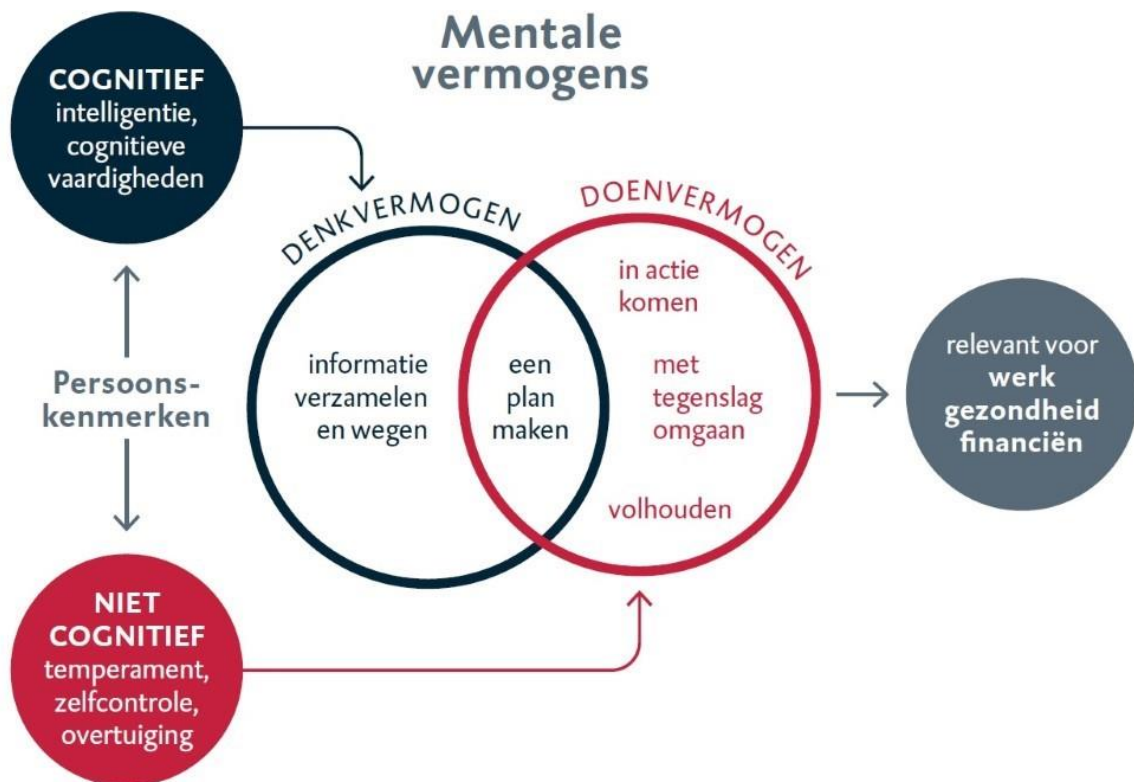
3 Weten is nog geen doen

De professional in de publieke sector maakt continue afwegingen in het werk. Die professional doet dat op basis van zijn professionele identiteit. Hij vraagt zich bijna altijd in een kort tijdsbestek af wat de beste keuze is op verschillende domeinen gebaseerd op de eigen kennis en ervaring. Ruiters noemt dit dilemma's tussen

- techniek (wat is vakmatig de beste keuze)?
- pragmatisch (wat is haalbaar in deze situatie)?
- ethisch (wat is goed in deze situatie)?
- esthetisch (wat vind ik dan zelf mooi/goed werk)?

Deze afwegingen doen voortdurend een beroep op het denkvermogen en het doenvermogen van de professional. Het voortdurend afwegen maakt het noodzakelijk dat er altijd achteraf tijd en gelegenheid is om alleen of samen met het team te kunnen reflecteren op welke beslissingen genomen zijn, wat de consequenties daarvan zijn of dat het in een volgende situatie beter of anders zou moeten gebeuren. Op basis van deze (gezamenlijke) reflecties ontwikkelt de professional zijn praktische wijsheid, als onderdeel van zijn professionele identiteit.

De Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) hanteert een bruikbaar model over de combinatie van het doen en denk vermogen van mensen. Volgens de WRR gaat het om een combinatie van cognitieve vermogens en persoonskenmerken.



Volgens dit WRR advies blijven mensen soms steken in het denkvermogen: informatie verzamelen en een plan maken. Maar het daadwerkelijk tot uitvoering brengen, met alle tegenslagen die erbij horen, dat is een tweede. Het denkvermogen omvat mentale vermogens zoals intelligentie, cognitieve vaardigheden. Het doenvermogen omvat niet-cognitieve vermogens, zoals doorzettingsvermogen, goed ontwikkelde executieve functies, reflectieve - en sociale vaardigheden. Mensen verschillen in de mate waarin ze over dit doenvermogen beschikken. De verschillen hangen enigszins samen met opleidingsniveau. Maar een sterk ontwikkeld doenvermogen of een zwak ontwikkeld doenvermogen komt in alle lagen van de bevolking voor. Dit doenvermogen heeft wel direct effect op hoe iemand zijn of haar werk uitvoert. En ook hoe mensen in hun thuissituatie problemen oplossen.

Waar bestaat dit doenvermogen uit?

Aan de basis van dit doenvermogen liggen, volgens de WRR, een drietal persoonskenmerken ten grondslag:

- temperament
- zelfcontrole
- overtuiging

Allereerst blijkt dat mensen met een approach temperament eerder geneigd zijn om "stressoren" onder ogen te zien en aan te pakken, terwijl mensen met een avoidance temperament eerder geneigd zijn stressoren te ontkennen en vermijden. Ten tweede is er een verband met het vermogen tot zelfcontrole, een belangrijke factor bij zelfredzaamheid. In een samenleving waarin van mensen gevraagd wordt zich niet over te geven aan allerlei verleidingen, maar vooruit te denken en nu al maatregelen te nemen om mogelijke problemen later te voorkomen, is zelfcontrole een belangrijke vereiste voor zelfredzaamheid. Men zal hier als eerste denken aan bijvoorbeeld gezond eten en weerstand bieden aan ongezonde snacks of alcohol. Of nadenken over je hypotheekaflossing als je een aflossingsvrije hypotheek hebt. Maar hier kun je ook verleidingen op het werk onder laten vallen, nog even snel een cliënt helpen is ook een verleiding, waarbij je jezelf de vraag moet stellen: doe ik het wel of niet? Het ingaan op allerlei leuke creatieve ideeën op het werk en zo jezelf verliezen zodat je structurele werk blijft liggen, bijvoorbeeld nakijken. Of gegevens invoeren in het geval van

onderwijs. Steeds spelen dilemma's een rol waarbij zelfcontrole een rol speelt. Ten derde speelt overtuiging een rol: de ene persoon is een optimist en denkt dat het allemaal wel goed komt, de ander voelt zich machteloos en vervalt tot passiviteit of cynisme. De mate waarin men dit gedrag vertoont, zowel optimisme als pessimisme, beïnvloedt ook de zelfredzaamheid.

De WRR stelt ook meteen dat we niet te hooggespannen verwachtingen moeten hebben van de trainbaarheid van deze drie eigenschappen. Wel stelt ze dat de perspectieven voor training van vaardigheden in specifieke domeinen een gunstig effect zouden kunnen hebben. En met name als die interventies zich niet alleen richten op het denkvermogen, maar op een combinatie van het denkvermogen en het doenvermogen. Zo kan iemand zijn professionele vermogens verder ontwikkelen.

4 Professioneel vermogen

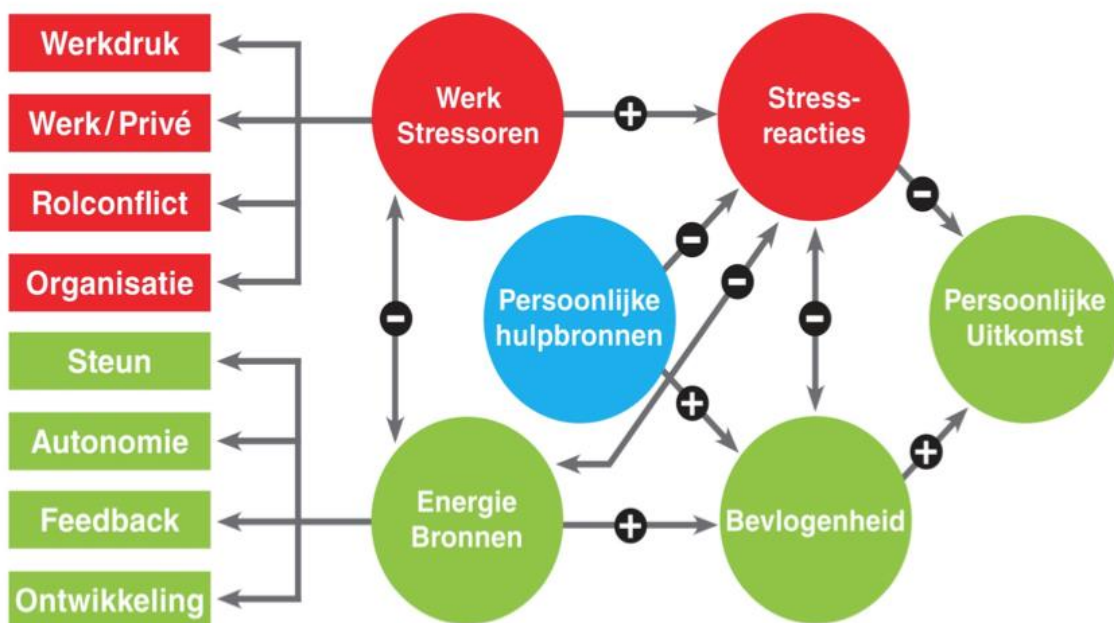
“Professioneel vermogen is een manier van positief omgaan met lastige eisen en uitdagingen opdrachten, van pro-active coping. Deze manier van coping kan worden omschreven als de actieve inspanningen van professionele medewerkers om met conflicterende werk-gerelateerde eisen om te gaan, waarbij ze gebruik maken van balanceren (trade-offs maken) en uitspreken (stem laten horen)” (Noordegraaf, Loon, Heerema, & Weggemans, 2015, p. 5).

Ook wel, een specifieke manier van omgaan met de veelheid aan belanghebbenden en het werken tussen politiek, prestaties en professie. Het is een actieve manier van coping met spanningen op het werk.

Noordegraaf et. all. heeft onderzoek gedaan naar de wijze waarop het professionele vermogen in het primair onderwijs ontwikkeld zou kunnen worden. Maar deze resultaten zijn breder te interpreteren naar de hele publieke sector. Noordegraaf en collega's richten zich juist niet op de publieke professional als slachtoffer van het systeem, maar juist op het vermogen van de professionals in het omgaan met de uitdagingen en omstandigheden in hun werkcontext. Deze complexe omstandigheden komen door een inherente spanning tussen de autonomie van een professional om zijn kennis op een specifiek geval toe te passen, en tegelijkertijd te presteren en verantwoording te moeten afleggen aan de maatschappij, in de vorm van overheden, inspectie en cliënten of gebruikers. Deze spanning tussen professionele autonomie en sturing en verantwoording naar verschillende belanghebbenden is geen tijdelijk fenomeen, maar inherent aan een baan in de publieke dienstverlening. Deze conclusie was ook al eerder getrokken door Lipsky. De onderzoekers concluderen dat het gebruik van professioneel vermogen in het onderwijs nog laag is. Hier ontdekken zij dus meteen een scope voor verbetering. Wij nemen de vrijheid om deze conclusies door te vertalen naar de publieke sector als geheel, omdat deze spanningen en botsende belangen zich overal voordoen.

Kader: Els werkt bij de thuiszorg, en komt vaak medicijnen toedienen bij een dementerende oudere. Sinds kort kan meneer zijn eigen medicijndoos niet meer vullen, en de betreffende medicijnen kunnen ook niet door de apotheek in een baxter worden geleverd. Meneer heeft duidelijk behoefte aan iemand die het weekdoosje vult. De thuiszorgmedewerkers mogen dit niet doen vanwege de regelgeving. Voor de wekelijkse verpleging is het wel toegestaan om dit te doen, maar dan vraagt de wetgeving dat er een tweede verpleger komt controleren of de pillendoos klopt. Dit vraagt natuurlijk teveel tijd en kost teveel. Het komt erop neer dat de cliënt een behoefte heeft, de thuiszorg medewerkers deze behoefte zouden willen vervullen, maar niet mogen. Nu wordt het bij de familie, de mantelzorgers neergelegd. Dit is een mooi voorbeeld van professionele spanning en uiteenlopende belangen waar de professional mee te maken krijgt (cliënt, wet, financiën, familie). Naast de beroepsmatige keuze (Els gaat de weekdoos niet vullen, ze wil wel, maar mag niet), moet ze uitleggen en verantwoorden aan de familie waarom dit niet kan.

Een goed ontwikkeld professioneel vermogen is belangrijk. Hierdoor kan de frontlinie specialist om leren gaan met de altijd aanwezige spanningsvelden en de stress. Het goede nieuws is dat dit professioneel vermogen ook daadwerkelijk te ontwikkelen valt. Noordegraaf komt in haar onderzoek ook tot de conclusie dat dit professioneel vermogen te ontwikkelen is en men het kan versterken. Verderop hebben we deze aanbevelingen verwerkt. Noordegraaf legt in haar onderzoek ook een relatie met het Job Demands Resources model (JDR-model) van Bakker en Demerouti, waarbij verminderd welzijn en slechte prestaties gezien worden als het gevolg van een samenspel tussen vereisten (demands) en bronnen (resources) die een individu ter beschikking heeft. Als het gaat over bronnen, zijn dit zowel persoonlijke bronnen (kenmerken en attitudes), als externe hulpmiddelen.



JobDemands-Resources model Arnold Bakker (JD-R model)

Vervolgens heeft van Wingerden onderzocht of bevlogenheid en prestaties kunnen worden verbeterd door positieve (organisatie) interventies die voor een betere balans in dit JDR model zorgen. Kortom, het JDR model in de praktijk op de werkvloer. Uit dit onderzoek komt naar voren dat interventies gebaseerd op de principes van het JDR theorie bevlogenheid en prestaties van medewerkers kunnen vergroten. Vooral het pro-actief “jobcraften”, ofwel binnen je huidige baan en taakeisen je baan zoveel mogelijk veranderen om tegemoet te komen aan je eigen energiemodel, heeft effect. In het geval van jobcraften passen mensen hun taakeisen aan, of maken ze beter gebruik van hulpbronnen. Ook blijkt dat wanneer mensen het jobcraften hebben ingezet, ze daar ook op de lange termijn baat bij ondervinden: ze leren beter de balans tussen taakeisen en hulpbronnen te managen (Wingerden, 2016). Deze conclusie versterkt eigenlijk de theorie van Noordegraaf dat het professioneel vermogen te ontwikkelen is. Mensen kunnen hier dus beter in worden.

5 Wie heeft welke invloed? Op weg naar oplossingen

Om te kunnen anticiperen op alles wat op de professionals afkomt in de publieke sector zijn er krachtige professionals nodig, die gebruik maken van hun kennis, ervaring, praktische wijsheid en die

zelf besluiten kunnen en willen nemen. Dat vraagt op verschillende niveaus van een organisatie andere interventies.

Op individueel niveau vraagt dit van de professional dat hij of zij eigenaarschap toont en neemt voor het eigen beroep, het eigen vak en de eigen ontwikkeling daarbinnen. Het vraagt van de professional dat hij een stevig mentaal ontwikkelingsniveau heeft, beschikt over een ruime mate van praktische wijsheid en een goede energiehuishouding. Bij praktische wijsheid gaat het om praktijkervaring waar de professional ook gebruik van kan en wil maken.

Op team niveau vraagt dit van de professionals dat zij samen beslissen wanneer het werk dat zij doen ook goed is. Samen afspreken wanneer het werk goed is zorgt voor gedeelde professionele normen. Ook leren zij samen hoe zij kunnen omgaan met de diversiteit aan (hulp)vragen. Samen onderzoeken zij, gebruik makend van elkaars kennis en ervaring keuzes kunnen maken wat zij wel en niet doen. Om vervolgens ook deze keuze durven en kunnen staan. Het vraagt ook een andere vorm van leiderschap. Niet top-down maar vooral gedeeld leiderschap. De stelling: wie het weet mag het zeggen is hierbij van toepassing.

Het vraagt teamontwikkelruimte. Deze teamontwikkelruimte bestaat uit vier domeinen: reflecteren, organiseren, toekomst creëren en een dialoog voeren (Derksen, 2016). Met name het (samen) reflecteren is voor de frontline medewerker essentieel en vormt de basis voor verder beleid. Te vaak wordt er geen tijd ingeruimd om samen te reflecteren of te overleggen, terwijl dat nu juist de basis vormt voor de broodnodige goed ontwikkelde praktische wijsheid. Het is dus van essentieel belang dat er achteraf tijd is zodat mensen kunnen reflecteren en samen leren en ontwikkelen. Zo ontwikkelt de praktische wijsheid van de professional zich maar ook van het hele team en het liefst ook van de hele organisatie.

Op organisatieniveau is het van belang dat gekeken wordt welke vragen op de professionals afkomen en of zij een adequaat antwoord kunnen geven. Beschikken zij over voldoende kennis en vaardigheden om te kunnen handelen? Zijn er duidelijke normen wat wel en niet kan? Hebben de medewerkers voldoende houvast hieraan? En hebben zij voldoende professionele ruimte om een goede oplossing te kunnen bieden?

In de volgende paragraaf gaan we hier dieper op in, per niveau: de ondernemingsraad, Human Resource beleid, leidinggevenden en de professional zelf.

Wat zou een ondernemingsraad kunnen bijdragen?

De ondernemingsraad of de medezeggenschapsraad kan een belangrijke bijdrage leveren aan de versterking van het professioneel vermogen en het daadwerkelijk gebruiken van professionele ruimte. In dat kader is het model van Herzberg zeker bruikbaar (Herzberg, 1959). Herzberg heeft een piramide ontwikkeld. De basis wordt gevormd door de hygiëne factoren. Dat zijn factoren die ervoor zorgen dat mensen hun werk goed kunnen doen. De zogenoemde 4A's vallen hieronder. De 4A's zijn: arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. Deze vier domeinen zorgen ervoor dat mensen gezond, met plezier en betrokken hun werk kunnen doen. Medezeggenschap speelt op deze vier domeinen een belangrijke rol en de medezeggenschap kan hier ook veel invloed uitoefenen.

De tweede laag wordt gevormd door de motivatiefactoren (satisfiers). Deze factoren, zoals, erkenning van het werk, uitstraling van de baan, de verantwoordelijkheid die iemand krijgt, de mogelijkheden voor promotie en (professionele) groei en ook het daadwerkelijk behalen van resultaten met de client hebben een grote invloed op de motivatie.

De top van de piramide wordt gevormd door de professionele ontwikkelingsmogelijkheden die iemand of een team krijgt.



Het is voor medezeggenschap belangrijk een goede analyse te maken van het beleid op het gebied van de 4A's en op het organisatiebeleid. Met name analyseren waar verbeteringen mogelijk zijn of waar belemmeringen plaatsvinden is dan ook één van de belangrijkste taak voor medezeggenschap. Het moet niet blijven bij constateren alleen, maar er uiteraard dan ook actie op ondernemen.

Human resource beleid

De hr-afdeling kan vooral een bijdrage leveren op het gebied van strategisch hr-beleid. Strategisch hr-beleid is het geheel van (personele en organisatorische) beleidsmaatregelen die men neemt om de doelen van de organisatie daadwerkelijk te bereiken. We onderscheiden hierbij twee grote domeinen: alle beleidsmaatregelen op het gebied van professionele ontwikkeling en alle beleidsmaatregelen die het werk organiseren zoals taakbeleid, werving en selectiebeleid.

Het hoofddoel van strategisch hr-beleid is om beleid te ontwikkelen dat bijdraagt aan het bereiken van de doelen van de organisatie. Concreet gaat het erom dat al het beleid dat ontwikkeld wordt, de medewerkers in staat stelt hun werk goed te doen. Er wordt dus een verbinding gelegd tussen de doelen van de organisatie en de manier waarop die het beste bereikt kunnen worden.

Bij strategisch hr-beleid gaat het om het ontwikkelen van professioneel kapitaal. Het gaat daarbij om het menselijk kapitaal (de kennis, vaardigheden en houding van de onderwijsmedewerkers), het ontwikkelen van het sociaal kapitaal (het gezamenlijk kunnen leren, communiceren en samenwerken) en het besluitvormingskapitaal (het gezamenlijk kunnen nemen van besluiten en deze ook uitvoeren) (Hargreaves & Fullan, 2012).

Professioneel kapitaal kan zich ontwikkelen als leidinggevenden en de hr-afdeling vragen wat het team of de medewerkers nodig hebben om hun opdracht te kunnen uitvoeren. En deze ondersteuning, hulp, middelen en mogelijkheden ook daadwerkelijk organiseren en aanbieden. Dat vraagt van leidinggevenden en ondersteunende diensten onder andere visie, durf, kracht, moed, loslaten en vastpakken, (professionele) ruimte, tijd en faciliteiten.

De hr-afdeling kan beginnen met zichzelf de volgende vragen te stellen (als de kernopdracht en de doelen helder zijn):

- Wat doen we aan hr-beleid dat een zinvolle bijdrage levert aan de kernopdracht van onze organisatie?
- Waar kunnen we beter mee stoppen omdat het geen toegevoegde waarde heeft (bij het bereiken van de doelen)?

- Hoe pakken we dit dan concreet aan?
- En hoe zorgen we ervoor dat iedereen zich ook verantwoordelijk voelt voor de werkelijke opgave van een organisatie

Het gaat, zoals van het Hart(2017) helder benoemt, om de werkelijke opgave van organisatie, datgene waar het uiteindelijk om gaat. Hij noemt het werken vanuit de bedoeling.

Hart onderscheidt hierbij twee perspectieven: het handelingsperspectief en het betekenisperspectief. Bij het handelingsperspectief is de focus op wat je doet en het resultaat wat je met je handelen bereikt. Het gaat dan met activiteiten in het primaire proces. Maar, stelt Hart, het gaat eigenlijk om een hoger doel: het gaat om van betekenis in het leven van die andere te zijn. Dan heb je het over het betekenisperspectief. Je plaatst dan de opdracht op een ander niveau. Dan is zorg bieden aan een patiënt, zorgen dat het ziekteproces voor de patiënt goed verloopt, een gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen in de organisatie.

Voor HR en voor het management is het belangrijk te focussen op dit betekenisperspectief. Zoals onderwijs geven (studenten en leerlingen), of branden blussen (veiligheid burgers), of vuilnis ophalen (een schone stad voor de burgers).

Hart onderscheidt negen sleutels voor organisaties om te kunnen werken vanuit de bedoeling en professionals hierbij te ondersteunen bij hun werk. De negen sleutels kunnen organisaties helpen om professionals te ondersteunen bij hun werkelijke opgave. De poster met de negen sleutels is te downloaden op: <https://www.andersvasthouden.nl/downloads/>

Mooie voorbeelden over het betekenisperspectief in het onderwijs zijn te vinden op de site: www.trotsoponsmbo.nl. Daar geven docenten aan dat het hen niet gaat om lessen geven, maar dat het hen gaat om het verschil te maken in het leven en de loopbaan van de jongeren.

Het steeds weer focussen op het betekenisperspectief is een belangrijke opdracht voor het management en HR. Het ontwikkelen van het professionele vermogen van medewerkers is daarbij een goede hulpbron.

Vanuit het onderzoek naar professioneel vermogen komt naar voren dat organisatorische hulpbronnen zoals training, het versterken van de professionele basis, het versterken van de motivatie van medewerkers, het werken in netwerken en het versterken van de autonomie een positieve invloed hebben op dit vermogen. Het blijkt ook dat trainingen en opleiding niet altijd bijdraagt aan een sterk professioneel vermogen. Netwerken, en vooral netwerken buiten de eigen organisatie, gebruik maken van praktische wijsheid heeft wel een positief effect op dit vermogen.

Wat zouden leidinggevendenden kunnen bijdragen?

Vanuit de theorie over professioneel vermogen en het JobDemands-Resource model, blijkt dat job-craften een positieve en blijvende invloed heeft. Job-craften is het zoeken naar de optimale balans tussen het eigen talent, de eigen kracht, drijfveren en het werk. Dan gaat het bijvoorbeeld om taken en activiteiten thuis en op het werk, met wie je werkt, hoe je naar het werk kijkt en waar en wanneer je werkt.

Het zijn juist teamleiders die naast mensen kunnen gaan staan en ze helpen iets te (durven) veranderen. Je kijkt dan samen naar het werk vanuit persoonlijk talent, kracht, interesse en passie en op welke manier je om kunt gaan met de taakeisen, de activiteiten en de energiebronnen.

Neem een lerares die besluit niet meer alles na te kijken. Neem een parttime ambulante zorgverlener die besluit op bepaalde dagdelen niet voor niet-urgente vragen open te staan (beschikbaarheid managen). Deze maatregelen durven mensen soms niet te nemen. Als je als leidinggevendenden met hen in gesprek gaat en vraagt: wat zou jij anders kunnen doen zodat jouw taakeisen minder worden?

En wat heb je nodig om het werk vol te houden? Wat zijn jouw hulpbronnen en wat zou jij anders kunnen doen om je hulpbronnen beter te gebruiken, bijvoorbeeld het invoeren van hulp van collega's.

Een werknemer kan bedenken dat zij vaker even met een parallelle collega overlegt als ze een lastige situatie heeft doorleefd en daar een keuze in heeft gemaakt (uitspreken, stem geven). Als mensen beter willen leren te balanceren en zich uit te spreken (professioneel vermogen), dan helpt het enorm als ze dit met collega's kunnen bespreken. Intervisie is hier bij uitstek een mooi middel voor, omdat het ruimte geeft om onderliggende gevoelens te bespreken (*ik heb vandaag een klant niet verder geholpen en nu zit ik met een schuldgevoel*). Intervisie is ook een manier van netwerken (intern of extern) wat een bewezen positieve invloed heeft op het professioneel vermogen.

Wat zou de professional zelf kunnen bijdragen?

Vanuit de wetenschap dat het jobcraften een positieve en blijvende invloed heeft op een gezonde balans tussen taakeisen en mogelijkheden, kan iemand besluiten om actief in zijn of haar JD-R model in te grijpen. Dit is ook vaak wat wordt gedaan in trainingen en coaching over omgaan met stress en uitdagende eisen. Met de vragen: *“Waar krijg je energie van? Doe je daar genoeg van? Wat laat je daar eigenlijk liggen? Hoe zou je dat beter kunnen gebruiken?”*

Het is al interessant voor de medewerker om de theorie over professioneel vermogen te lezen. Als een professional beseft dat hij of zij niet in zijn eentje de hele dag aan het worstelen is met een onmogelijk pakket aan onhaalbare eisen en botsende belangen, maar dat dit **inherent** aan zijn of haar beroep en sector is, kan dat helpen stress en het gevoel van falen te verminderen. Het gevoel dat je het namelijk nooit goed doet, knaagt aan mensen.

Bijvoorbeeld het gevoel dat je je werk nooit af hebt, dat er altijd leerlingen of cliënten zijn die je meer aandacht had kunnen geven.

Het besef dat dit onlosmakelijk met je beroep te maken heeft, en dat er door middel van professioneel vermogen van je verwacht wordt hier actief mee om te gaan en juist wel keuzes te maken, zou kunnen helpen.

Ik (Annemieke) kom wel eens bij teams voor trainingen over werkdruk. Het gebeurt dan ook dat een directeur mij zegt: ik zou willen dat mensen meer keuzes durven te maken, dingen los laten of niet meer doen, en dan gewoon uitleggen waarom ze dat hebben gekozen (professioneel vermogen: balanceren en uitspreken!). Vervolgens zit ik met de teamleden en zeggen ze: Ja, maar als ik die taak laat liggen, krijg ik de directeur op mijn dak! Dan blijkt toch dat er hier nog werk aan de winkel is, maar ook marge en ruimte!!

Annemieke Schoemaker en Myriam Lieskamp

Over Annemieke Schoemaker

Annemieke Schoemaker is werkzaam als trainer & adviseur bij CNV Connectief en heeft hiernaast haar eigen coachingspraktijk. Haar expertise ligt op het gebied van omgaan met werkdruk in organisaties, zowel voor individuen als voor teams en organisaties en het stimuleren van lerende organisaties en een verbetercultuur. Zij is auteur van de boeken: Van Werkdruk naar Werkplezier (samen met A. Kouwenhoven), en auteur van het boek Druk Druk Druk: slimmer organiseren in het onderwijs, beiden uitgegeven bij uitgeverij Pica.

Over Myriam Lieskamp

Myriam Lieskamp is eigenaar van Myriam Lieskamp Onderwijsadvies. Zij is leraar geweest in het speciaal basisonderwijs. Daarna heeft zij gewerkt als trainer, adviseur en beleidsadviseur bij CNV Onderwijs tot 2017. Zij was lid van de commissie van de Sociaal Economische Raad, onderwijs en arbeidsmarkt. Zij is hoofdredacteur van de boekenserie: Samen leidinggeven aan de onderwijspraktijk, uitgeverij PICA. Zij is auteur van de volgende boeken: *werken met bekwaamheidseisen in de praktijk (2008)*, *Professionele leergemeenschappen in het onderwijs (2014)*: *Vertrouwen Verbinden Vakmanschap, strategisch hr-beleid voor een onderwijsorganisatie (2015)* *Leren voor morgen, uitdagingen voor het onderwijs (201)*.

Zij houdt zich vooral bezig met strategische vraagstukken rond de ontwikkeling van scholen naar professionele leergemeenschappen. Zij zoekt daarbij naar de verbinding met het leren voor de toekomst en de uitdagingen die dit meebrengt voor onderwijsorganisaties. Zij geeft lezingen, workshops en begeleidt teams en directies en schrijft brochures en artikelen.

Gebruikte literatuur

- Derksen, K. (2016). Creating developmental space for better team results. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Hart, W. (2017). *Anders vasthouden. 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling.* . Deventer: Vakmedianet.
- Herzberg, F., I. (1959). One more time: how do you motivate employees? . *Harvard Business Review*, januari 2003.
- Lipsky, M. (2010 (original 1980)). *Street-level bureaucracy.*
- Noordegraaf, M., Loon, N. v., Heerema, M., & Weggemans, M. (2015). Professioneel vermogen in het primair onderwijs. Over hoe leerkrachten betekenisvolle en vitale bijdragen (kunnen) leveren aan onderwijskwaliteit. . Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Ruiters, M., C,P,. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie.* . Deventer: Vakmedianet.
- Wingerden, J. (2016). Job Demands- Resources Interventions. Rotterdam: Erasmus Universiteit.