



### Tom van Oeffelt

Tom van Oeffelt werkt bij Aeres Hogeschool Wageningen als docent in de masteropleiding Leren en innoveren en als onderzoeker in het lectoraat Professionele identiteit en organisatieontwikkeling.

E-mail: t.van.oeffelt@aeres.nl

# Goed werk als handvat voor collectieve professionaliteit

**Teams zijn voor het realiseren van goed werk van belang: de complexe vraagstukken waar we ook in het onderwijs voor staan, vragen erom gezamenlijk opgepakt te worden. Om goed werk te kunnen leveren is het cruciaal dat een team gezamenlijke beelden van goed werk heeft. Tegelijkertijd blijkt dat veel teams het gesprek over 'goed' niet aangaan om tot die beelden te komen. Een belangrijke reden is dat goed zo vele kanten heeft, beladen is en daarmee onduidelijk dan wel nogal gevaarlijk terrein is.**

In dit artikel ga ik eerst kort in op die onduidelijkheid en geef ik weer waarom het concept 'goed werk' zoveel potentie heeft; daarna doe ik verslag van de resultaten uit een onderzoek dat we met zeven mbo-teams hebben gedaan. In dat onderzoek, *Samen op zoek naar goed werk*, hebben we geprobeerd juist het gesprek over goed op tafel te brengen. Ik besteed daarbij speciale aandacht aan de drie E's van goed werk en vertaal de resultaten naar tips voor teams en leidinggevend.

### Vele kanten van goed

De complexiteit van vele vraagstukken is meteen al een belangrijk punt om in ogenschouw te nemen. Door die complexiteit is goed niet simpelweg een kwestie van een absoluut goed of het toepassen van als-dan-regels. Goed is relatief en contextueel en zodoende afhankelijk van plaats, tijd en mensen. Deze afhankelijkheid kun je groot opvatten, als in ontwikkelingen in de maatschappij, tot klein, als wat in de professional zelf speelt.

Kenmerkend voor de maatschappelijke ontwikkelingen in onze westerse maatschappij zijn een sterk vrijemarkt-denken en een wantrouwen ten aanzien van expertise en waarheid. Dat marktdenken is van invloed op goed omdat efficiëntie en kosten belangrijke kwaliteitscriteria zijn geworden. De argwaan tegen expertise maakt dat er geen waarheid, niet één goed is, maar vooral macht: wie de macht heeft, bepaalt wat waar is. Een gevolg hiervan is dat onze maatschappij een sterk individualistisch karakter heeft. Een ander gevolg is dat we lijken te zijn vergeten dat goed ook altijd gaat om het goede. Goed werk leveren heeft altijd te maken met normen, principes, waarden, criteria en idealen. Bepalen wat goed is, is daarmee altijd ook de vraag: wat is het goede? Die vraag stellen is ofwel ondergesneeuwd, ofwel het antwoord is in onze individualistische maatschappij vooral een persoonlijke voorkeur geworden.

In organisaties zijn bovengenoemde invloeden voelbaar in de vaak voorkomende spanning tussen



professionals en managers. Het managementdenken is gevoed vanuit het marktdenken en draait om efficiëntie, standaardisatie en optimalisatie. Het professionele denken heeft als kern dienstbaarheid aan het publiek, berustend op expertise en autonomie; zaken die door de argwaan jegens expertise ook aangetast zijn. Goed kent vanuit beide denkwijzen een andere invulling. Beide hebben hun waarde, maar die van het managementdenken is nog steeds behoorlijk dominant. Ook in de beroepen zelf zie je ontwikkelingen die van invloed zijn op goed. Je ziet een groei aan diversiteit van beroepen, aan specialisatie in beroepen en aan manieren van organiseren van de beroepsgroepen. Hierdoor is goed op de werkvloer soms een onderdeel van een machtsspel: welk beroep of welke specialist heeft het voor het zeggen? De groeiende diversiteit aan beroepen leidt ook tot een groei van beroepsverenigingen, van certificeringsprogramma's en beroeps-certificaten. Ook zie je (groepen van) experts opstaan

die bijvoorbeeld aangeven wat goed formatief handelen, of goed hybride onderwijs is. Goed wordt zo deels vanuit de beroepsgroep bepaald, wordt ook hier enigszins onderhevig aan macht en vraagt van de professionals dat ze zich hiertoe actief verhouden en zich ertoe verantwoorden.

Op de werkvloer en bij het vraagstuk zijn niet alleen professionals en managers belanghebbend. Overheden, klanten en in het onderwijs ouders en leerlingen zijn allemaal belanghebbenden. Vaak worden de relaties met deze partijen geduid als machtsrelaties, waarin professionals meer verantwoording verschuldigd zijn. Wat deze belanghebbenden goed vinden, is merkbaar medebepalend.

### **Invloed op professional**

Al de genoemde punten hebben impact op de individuele professional: ze kleuren en vormen zijn profes-

## De E van excellentie vraagt om bij samenwerking expertises samen te brengen

sionele identiteit. Dit is dan ook waar professionals kunnen verschillen; verschillen die ontstaan door interpretaties vanuit hun eigen levensverhalen. Zo kunnen professionals verschillend ‘zitten’ in de strijd tussen het managementdenken en het professionele denken. De een heeft weerstand tegen het eerste en houdt vast aan professionele waarden, standaarden en autonomie; de ander omarmt organisatiewaarden (zoals marktdenken, kosten) zonder de professionele waarden uit het oog te verliezen. Professionals hebben zo verschillende beelden bij professionaliteit en goed.

Samenwerken, vanuit collectiviteit handelen en constructief gebruikmaken van verschillen is hierdoor niet makkelijk. Zeker niet als je denkt in termen van strijd, zoals zo vaak gebeurt. Gelukkig wordt ook een andere kant benadrukt: het zoeken naar verrijken van perspectieven. Het gaat dan om kennen en omarmen van perspectieven, toevoegen aan het bestaande perspectief en samen een nieuw maken; overigens ook zaken die in teamleren van belang zijn. In het zoeken naar wat bindt, doet ook de vraag naar het goede mee. Waarden, normen en de waartoe-vraag in gesprek inbrengen is hierbij dan nodig.

Goed werk is gezien deze invloeden en de gevolgen voor goed een concept met een wenkend perspectief. De E van ethiek benadrukt ‘wij’ en het grote goed. De E van energie vraagt van de professional om erin te stappen met alle opvattingen en beelden, en vraagt ook om eigen voorkeuren naar de achtergrond te kunnen zetten ten behoeve van het grotere goed en het wij. De E van excellentie vraagt om bij samenwerking expertises samen te brengen. Goed werk, met zijn verplechting van de drie E’s, doet zo een appel op collec-

tiviteit. En hiermee ligt er voor teams een handvat om naar goed te zoeken en om samen beelden van goed werk te gaan maken, om collectief professionaliteit in te gaan vullen. En dat is wat we in het door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) gesubsidieerde onderzoeksproject *Samen op zoek naar goed werk* (Van Oeffelt et al., 2021) gedaan hebben.

### Ervaringen uit onderzoek

In dat onderzoek is de onderzoeksgroep (Daan Andriessen, Joan van den Ende, Erik Mondriaan, Tom van Oeffelt, Bart van Rosmalen, Manon Ruijters, Erna de Wolff-ter Beek en Freerk Wortelboer) van start gegaan met een aantal uitgangspunten die voor een groot deel terug te voeren zijn op het bovenstaande denken. Het eerste uitgangspunt is om te gaan werken met het idee van een opgave, dat past bij de complexiteit van vraagstukken en contexten. Daar waar een opdracht vaak vast omlijnd is, nodigt een opgave juist uit tot verder definiëren en tot instappen. Een opgave raakt ook altijd een groter goed, aan de ethische kant (Houtkamp et al., 2019). Een al bestaand team had als opdracht om de mbo-opleiding zo aan te passen dat die meer studenten trok. De docenten grepen deze opdracht aan als een kans om mooier onderwijs te maken. Een ander, nieuw team had de opdracht om een nieuwe omleidingsroute te ontwikkelen en maakte hiervan een opgave om hun visie in waar te maken: de student volledig in de praktijk opleiden. ‘Van opdracht naar opgave’ was dan ook een belangrijk punt. Een tweede punt is ‘muzisch werken’. De kern daarvan is dat je het maken aanwakkert en zo mensen ruimte geeft om te verschijnen en te verbinden. Een werkzame en simpele manier van maken is: laten we even schrijven hierover. Zet in vijf minuten je gedachten eens op papier en daarna lezen we ze een voor een voor. Hiermee creëer je een dialoog in plaats van een debat. Een derde punt is om te werken met ‘normen’: dat wat je samen goed vindt, vangen in een norm. En dat dan liefst zo concreet mogelijk: door een beeld van goed werk te maken op een A4 met een afbeelding en kernachtig citaat uit het gesprek die direct de norm in herinnering kunnen brengen. Een vierde uitgangspunt is het werken met de drie E’s van goed werk: bij het

formuleren van de opgave, bij het maken van normen of beelden van goed werk. Zo wilden we het werken aan de opgave verrijken. Dat deden we vanuit ons laatste uitgangspunt: begeleiden als bijrijder; teamleider (en team) zitten achter het stuur. Met zeven teams die een tot anderhalf werkten aan hun eigen opdracht, zijn we zo aan de slag gegaan. We hebben ze in die tijd in gemiddeld vijf à zes bijeenkomsten ondersteund. Omdat we ook wilden leren hoe we het teamleren het beste konden ondersteunen, zijn de teams in twee rondes gestart. Drie teams in een eerste ronde en vier teams in een tweede ronde.

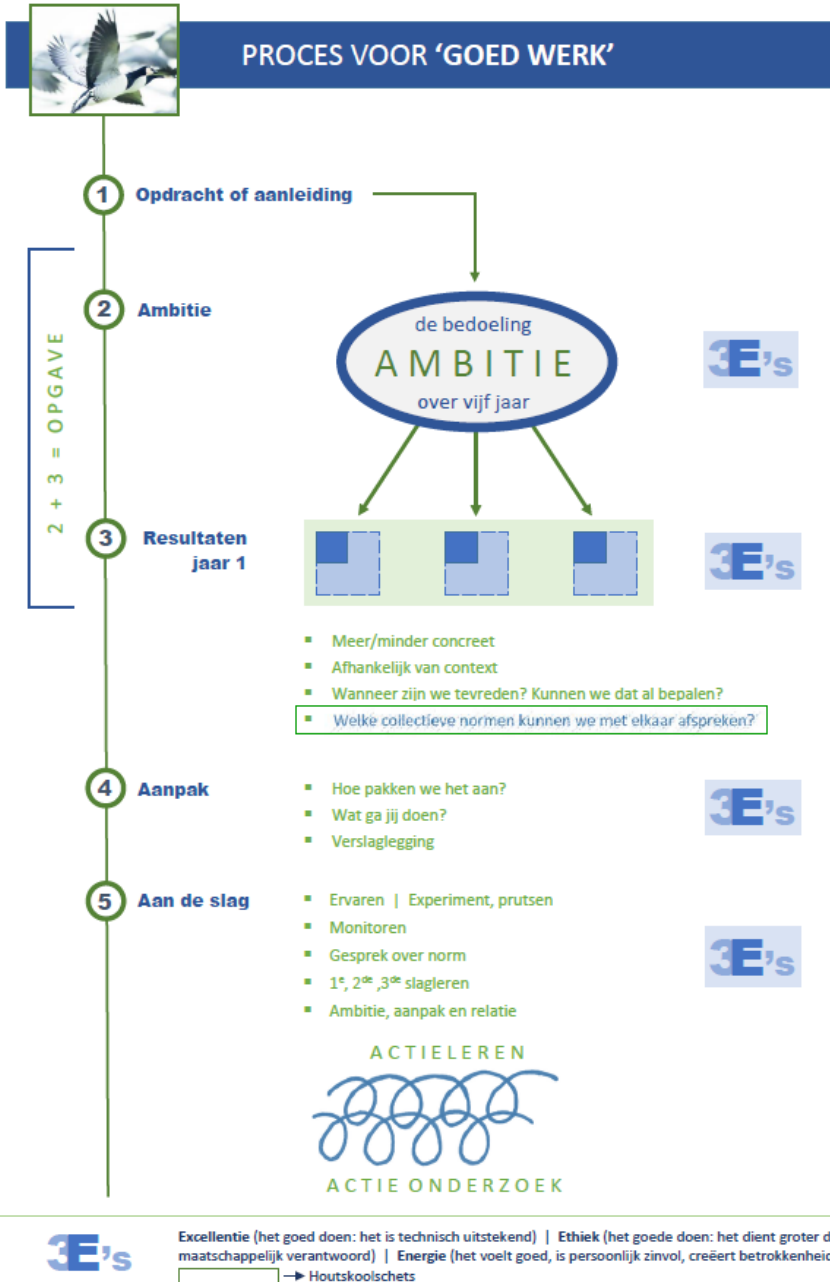
De vraag die centraal stond luidde: hoe kan een team samen bepalen wat goed werk is in de opgave die voorligt? Dat samen bepalen, noemden we 'professioneel framen': professioneel omdat dat sterk geassocieerd is met goed, kwaliteit vanuit de kundigheid en het contextbewustzijn van de professional, en framen omdat dat woord zo krachtig aangeeft dat je actief kadert, actief binnensluit wat wel goed is en buitensluit wat je met elkaar niet goed vindt. Een professioneel frame als resultaat definieerden we daarbij als de set van beelden van goed werk in de voorliggende opgave als in wat goed is vanuit hetgeen professionals vinden en in de professie goed is. In onderzoekstaal was de formulering daarom: "Op welke wijze kunnen teams in het mbo leren een professioneel frame te vormen zodat dit leidt tot een grotere effectiviteit van het team en wat zijn daarbij de randvoorwaarden?"

Het belangrijkste inzicht is dat in het samen bepalen van goed werk het waarderen en benutten van de verschillen tussen mensen van belang is en dat de sleutel ligt in waarderen en benutten van eerdere ervaringen van eenieder. Wat kom je in de nieuwe complexe opdracht tegen waarmee je al eerder ervaring hebt opgedaan? Wat daarvan 'resoneert' bij de ander? In de resonantie start het met elkaar zoeken naar: dit vinden wij goed werk. Dit bleek vooral in een nieuw team een minder moeilijk proces dan in bestaande teams. Een bestaand team heeft al gewoontes en gemeenschappelijke ervaringen en het is dan ook zaak hiermee te werken: wat zijn

goede gewoontes voor de nieuwe opgave, en wat zijn slechte? Let wel, dit is niet per se makkelijk; het vraagt om expliceren van normen, van patronen, van gewoontes en dat kan heel dichtbij komen. Zaken onder de wateroppervlakte houden is eenvoudiger. Teams, met name bestaande, die dat deden, bleven of stilstaan of kwamen minder ver dan gewenst. Opmerkelijk vonden we dat met name in bestaande teams de drie E's van goed werk niet in samenhang of evenwichtig aanwezig waren. We hadden een team dat excellent scoorde op alle evaluaties. Dat ze het goede deden, was evident voor ze, dat hoefde niet besproken te worden. Hoe het zat met de energie en betrokkenheid bleef onduidelijk. Wel werd duidelijk dat er een aantal mensen heel graag onder de waterlijn had gekeken. Een ander team besteedde heel veel aandacht aan de E van ethiek; het had ook grootse ambities. Maar het kwam maar moeilijk tot realiseren: telkens kwamen ze terug op die grote ambitie en dat er zoveel beren en klemmen waren. De energie daalde en pas toen ze andere plekken gingen bezoeken, ontstond voorzichtig een beeld van excellentie (ten behoeve van realiseren). Ook dit team keek niet onder de waterlijn naar patronen en bestaande gewoontes. We hadden overigens ook een bestaand team dat energie kreeg van het excellent doen voor de studenten en hun ontwikkeling. Een balans in de drie E's was hier voelbaar. Deze indrukken maakten dat we als handvat voor begeleiders formuleerden: probeer te ontdekken welke E de voorkeur heeft en verleid tot aandacht voor de andere twee. Of begin bij de meest ongewone.

In zowel nieuwe als bestaande teams zijn vier elementen (Figuur 1) dienstbaar aan het vormen van een professioneel frame:

1. geef als team vorm aan de opdracht: maak er een eigen opgave van;
2. maak de normen die je formuleert zo concreet mogelijk, maar timmer ze niet vast;
3. bepaal mijlpalen met elkaar en ga aan de slag;
4. werk met de beelden van goed werk, door ze geregeld terug te laten komen om dat wat je doet ermee te vergelijken. De hulpvraag is: passen ze nog?



Figuur 1. Proces voor goed werk

Met deze elementen kan er collectiviteit ontstaan, wordt er geleerd en gerealiseerd en kun je als team effectiever zijn. Hierbij geldt wel dat een aantal zaken speciale aandacht verdient.

Ten eerste, dat een team echt de bereidheid dient te hebben om een opdracht tot opgave te maken, dat teamleden persoonlijk in willen stappen en zelf willen onderzoeken wat goed is voor de eigen praktijk. En hierbij hoort ook wel moed om spanningen en het ongezegde, dat wat vaker onder de waterspiegel blijft, toch te bespreken. Ook is het nodig dat gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de opgave (zoals het vertrek van een teamleider, of een fusie van scholen) besproken kunnen worden. In ons onderzoek kwamen teams die dit minder of niet deden en die de opdracht van hun lijstje wilden hebben, om die zo snel mogelijk af te vinken, niet op stoom.

Ten tweede, tot een opgave komen vraagt ook wat van de organisatie. Het is nodig dat de door het team geformuleerde opgave past in het moment en de richting van de organisatie en dat de teamleden bij elkaar kunnen komen. Een teamleider heeft hier wat te doen.

Een derde aandachtspunt is de rol van begeleider. We hebben ontdekt dat een begeleider zinvol is, zeker als deze het team begeleidt in het leren en realiseren van de opgave met als handvat de aanpak zoals voorgesteld. Sterk aan te raden is het daarbij om dingen te laten maken: een droomscenario, een beeld, even iets schrijven. Iets maken vertraagt even en biedt vervol-

gens iedereen de kans (weer) te verschijnen in het gesprek. Het is daarna makkelijker om te verbinden. 'Muzisch werken' noemen we dit principe. Interessant ook, want het maakt het professionele werk ineens ook persoonlijker.

Het belang van de teamleider in het succesvol doorlopen van de voorgestelde stappen, willen we als vierde aandachtspunt, zelfs als voorwaarde benadrukken. Teamleiders, die oog hadden voor de opgave en het leren en realiseren als team, hadden een positieve impact. Oog hebben voor de opgave betekent zien hoe die past in het beleid, bij de teamplannen en ambities. Het betekent ook ruimte geven aan de invulling door het team. En het betekent achter het 'waartoe' staan. Dit lijkt een belangrijk punt te zijn: het waartoe kan professionals en managers verbinden, zagen we in de meest succesvolle teams. Oog hebben voor leren en realiseren betekent faciliteren dat mensen bij elkaar kunnen komen, en bijvoorbeeld ook een reminder voor een gezamenlijk tussenresultaat sturen, of de gezamenlijke beelden van goed werk ophangen in de teamkamer. Cruciaal hierin lijkt te zijn dat je aandacht hebt voor het team, voor het collectief en voor de vraag hoe het gezamenlijke resoneert bij de individuen. Dit klinkt wellicht logisch en ook ander onderzoek laat zien dat aandacht voor het collectief van belang is; het is echter geen gangbare praktijk (Derksen, 2021). Het is dan ook hierom dat we de rol van teamleider willen benadrukken en teamleiders willen aanmoedigen hun leiderschap ook opgavegericht in te vullen: draag zorg voor veel aandacht voor het 'waartoe' en voor het collectieve leren en realiseren. Hiermee draag je bij aan goed werk. ■