

# De nieuwe professional denkt in essentie en in de ‘met-wie vraag’

*Robert van Noort & Pepijn Pillen*

## **Inleiding**

In 2004 verscheen het katern ‘de nieuwe professional’, *het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap* (HRD-Thema, 2004). In deze inspirerende uitgave komen inzichten samen over het leren van professionals. De ervaringen van Robert als bestuursvoorzitter van NVO2 en van Pepijn als *young professional* van deze vereniging en de gesprekken die we samen hebben gevoerd over het thema ‘de nieuwe professional’ hebben geleid tot deze bijdrage, waarin we verder ingaan op de sociale context waarin de professional leert en werkt. We voeren als eerste een aantal uitspraken op uit dit HRD Thema.

We voegen daarna een domein toe. Deze kent twee invalshoeken:

1. het belang van het kunnen stellen van de juiste vraag om de essentie op te sporen.
2. het betrekken van de juiste ander bij die vraag om tot onder andere (persoonlijke) ontwikkeling en tot innovatie van kennis te komen

Één van de manieren waarop professionals verder komen in hun leren is om zich te bekwamen in het formuleren van kernvragen die recht op het doel af gaan. Leren gaat dan over in essenties denken. Dit doet hij echter niet alleen. Steeds vaker werken professionals in grote ruimtes met collega’s en vakgenoten. In verschillende *start up companies* die we hebben bezocht zien we veel collegiaal consult. Deze omgevingen hebben het karakter van een netwerk waarin professionals over en weer advies vragen. We zien steeds vaker dat de essentie opsporen een sociale aangelegenheid is. Kiezen met wie je wilt werken en leren wordt een kerncompetentie van de nieuwe professional. Dezelfde ontwikkeling herkennen we in Afrika. Daar werken we aan een bijzonder ontwikkelingssamenwerkingsproject waarin we issues rondom water, HIV/AIDS en vrouwenemancipatie in samenhang benaderen. Professionele hulpverleners met verschillende expertisen geven in *Communities of Practice* vorm aan nieuwe samenwerkingsverbanden. Aan het einde van deze bijdrage staan we kort stil bij de onderlinge samenhang van deze twee perspectieven.

## **Een beeld van de nieuwe professional**

In ‘de nieuwe professional’ geven de auteurs verschillende kenmerken weer van de nieuwe professional die een inspiratiebron vormen voor deze bijdrage over het leren van de moderne kenniswerker. Zo stellen Van Bohemen, Aalfs en Methorst dat de nieuwe professional verantwoordelijkheid neemt voor eigen werk en leren; hij geeft zijn eigen leerweg vorm. De nieuwe professional organiseert zijn eigen werkomgeving zodanig dat die hem ondersteunt bij het vormgeven van de eigen verantwoordelijkheid. Kessels voegt toe dat de nieuwe professional primair kiest voor het inhoudelijke aspect van het werk. Malcolm Gladwell (2002) beschrijft deze groep als *mavens*; vrij vertaald ‘weters’. De professional identificeert zich minder met de organisatie, de status van de functie of secundaire arbeidsvoorwaarden. Kortom: de nieuwe professional probeert datgene te doen waar hij goed in is en waar hij waarde aan hecht (Khalil & Tjepkema). Autonomie en persoonlijk ondernemerschap zijn daarbij cruciale competenties (Methorst & Van Dierendonck). Beide competenties zijn sociaal van aard. Zo is het volgens Dewulf, Grotendorst en Joliet een misvatting dat autonomie draait om individualisme. Het is juist van belang om *rekening te houden met de behoeften van anderen en daar ook verantwoordelijkheid in te nemen*. Persoonlijk ondernemerschap kunnen we zien als het nastreven van eigen doelen door te werken aan datgene wat de professional

belangrijk vindt *in een continue wisselwerking met zijn omgeving*. Van Noort maakt in dit perspectief onderscheid tussen de begrippen *zelfsturing* en *zelfregulerend vermogen*. Zelfsturing is het vinden van de eigen identiteit en die richtinggevend laten zijn voor de ontwikkeling van jezelf en je omgeving. De mate waarin deze te realiseren zijn in afstemming met de omgeving en gezien de persoonlijke kenmerken van een individu is het zelfregulerend vermogen.

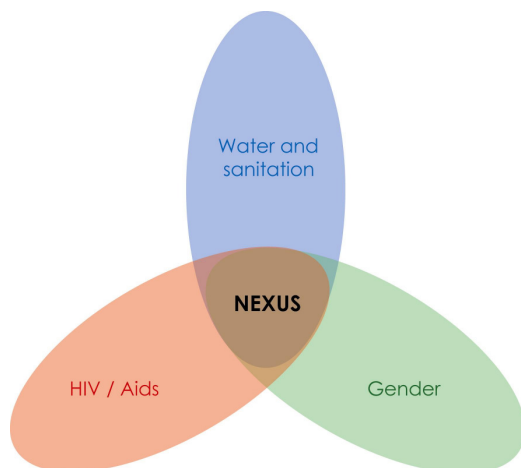
### **In essenties denken**

De kern van in essenties denken is het vinden van de juiste formulering (dit kan een vraag maar ook een hypothese zijn) die sturend is om een oplossingsrichting in te gaan. Deze formulering komt voort uit verschillende perspectieven en is overstijgend aan de eigen expertise. Professionals die in gesprek gaan over de verschillende perspectieven en daarbij onderzoeken hoe elk perspectief bijdraagt aan het formuleren van de essentie, creëren een gemeenschappelijk beeld van de kern en de oplossingsrichting. Een voorbeeld:

In Zuid Afrika zijn we betrokken bij een nieuwe aanpak in de samenwerking tussen hulpverleners. In de arme noordelijke provincie Limpopo werkten hulpverleners van verschillende organisaties naast elkaar aan thema's die nauw verwant zijn. Zo bestonden er projecten voor water, HIV/Aids en vrouwenemancipatie naast elkaar. In de nieuwe aanpak werken hulpverleners aan de kernsituaties die de essentie vormen van de drie projecten. Vrouwen verplegen de zieken, zorgen voor het gezin en halen water. Vaak zijn deze vrouwen zelf besmet met HIV en moeten zij ver lopen om water te halen. De hulpverleners met een verschillende professionele achtergrond. Om te citeren uit de aanpak van deze groep hulpverleners (WHELL, 2004):

*"Women and girls are vulnerable to sexual violence (and thus HIV) when collecting water. Poverty and water combined increase the risk that women are compelled to exchange sex for access to resources.*

*Women bear the burden of bathing and caring for those who become ill due to aids."*



*Figuur 1: Nexus model*

Van de bovenstaande werkhypothesen zijn vervolgens de kernvragen afgeleid die zijn omgezet in multidisciplinaire projecten. Een aantal van deze vragen hebben we opgenomen in bijgevoegd katern. Een interessante constatering in de werkwijze is voor ons dat het plezier en enthousiasme bij de professionals toeneemt met deze aanpak; ook het werken met de lokale overheden en bewoners werd een stuk intensiever.

Hoe steunen we deze vrouwen in hun dagelijkse bestaan?  
Waar komen deze vrouwen samen (bij de watervoorziening) waar wij hen kunnen behandelen en voorlichten?  
Hoe verdelen we het water?  
Wie helpt ons bij het schoonmaken en houden van het water?  
Hoe maken we hen bewust van de schaarste van water?  
Hoe organiseer je een goed onderhoud van de (water)systemen?  
Via welke vrouwen bereiken we andere belanghebbenden?

### *Hoe kom je tot de essentie?*

In dit project hebben alle betrokken professionals via een dialoog, het verdiepte gesprek, hun bijdrage geleverd aan het scherp krijgen van de kern. Het blijkt dat deze aanpak niet alleen de verschillende perspectieven in kaart brengt, maar juist de overeenkomstige belangen inventariseert.

We zijn enthousiast over deze aanpak. Naast het verbeteren van de gespreksvoering en daarmee het onderlinge begrip is de kwaliteit van de vragen en de aanpak fors toegenomen, zo blijkt uit onze evaluatie. In het kader beschrijven we een aantal belangrijke elementen van deze manier van gespreksvoering.

### **Het verdiepte gesprek**

Uit onze ervaring dragen de volgende elementen bij aan het komen tot de essentie. We kiezen voor een dialoog, een verdiept gesprek waarin professionals selecteren en reflecteren op dit keuzeproces.

- De juiste mensen om tafel krijgen die in staat zijn om vanuit hun eigen expertise perspectieven neer te zetten die er werkelijk toe doen bij het vraagstuk.
- Het aannemen van een open onderzoekshouding, waarbij de professionals hun eigen referentiekader loslaten.
- Een mening hebben. Dit maakt dat professionals vanuit een persoonlijke standpunten in gesprek gaan over hun perspectieven.
- Het kunnen en willen aanpassen van deze persoonlijke mening op basis van nieuwe informatie.
- Wanneer professionals eenzelfde situatie anders beoordelen is het niet zozeer interessant om de discussie aan te gaan over de waarheid, maar is het nuttig om te kijken wat nu maakt dat er verschil bestaat. Uit deze benadering ontstaan nieuwe perspectieven.
- Reflecteren op de gespreksvoering met en door alle betrokkenen.

Het gesprek over verschillende subjectieve beelden maakt dat er een nieuwe *intersubjectieve* werkelijkheid ontstaat die gedeeld wordt door de betrokkenen bij dit proces.

### **De met wie vraag**

Zoals we eerder beschreven is het bij het komen tot de essentie van cruciaal belang hierbij de juiste mensen te betrekken. Het levert een ruim palet van perspectieven op en maakt dat er energie, leren en innovatie ontstaat. Leren en organiseren leveren meer op wanneer iemand dat met anderen doet. Vaak kijkt men bij het selecteren van anderen naar de overeenkomsten. Wij zien juist bij professionals de tendentie ontstaan om met andere professionals te werken met wie zij van deskundigheid en soms ook van mening verschillen. De intentie om naar gemeenschappelijke uitkomsten te streven bepaalt daarbij in belangrijke mate de keuze van de

samenwerkingspartner. Waar we zien dat de klassieke benadering bij het benaderen en oplossen van vraagstukken als eerste de *hoe-vraag* op tafel komt, gaat de nieuwe professional eerst op zoek naar met wie hij een vraagstuk wil aanpakken. In de juiste samenstelling van professionals wordt daarna de *hoe-vraag* beantwoord. Kortom, als het gaat om de essentie en om een sociale context te veranderen komt de met-wie vraag vóór de hoe-vraag.

*Hoe zorg je ervoor dat je de juiste mensen betreft?*

Het spotten, selecteren en betrekken van anderen is een vak. Deze *Connectors* bezitten eigenschappen die voor de nieuwe professional van belang zijn voor het uitoefenen van invloed op zijn eigen leer- en werkomgeving, het betrekken van de juiste andere mensen en het handelen vanuit inhoudelijke drijfveren.

Gladwell schrijft: *‘Connectors are people who have a special gift for bringing the world together and link others to the world. They can be considered as the social glue that spread notions throughout their wide circle of acquaintances.’* Connectors kennen volgens Gladwell niet alleen veel mensen; de mensen die zij kennen, kennen ook veel mensen. Mond tot mond *epidemieën* zijn daarom vaak het werk van deze connectors.

We hebben een aantal professionals en ook managers gevraagd die op deze manier werken hoe zij de juiste mix van professionals selecteren. We verzamelen hieronder een aantal representatieve quotes:

“Door bij alles de vraag te stellen met wie gaan we dit doen, creëer je een self fulfilling prophesy. Je nodigt mensen uit op basis van het beeld wat je van ze hebt. Deze personen gaan zichzelf waarmaken, ze stijgen boven zichzelf uit. Hierin zit de ontwikkeling: ik stel een groep van professionals samen van wie ik zowel inhoudelijk als procesmatig kan leren.”

“Ik maak de afwegingen van mijn keuze ook expliciet. Hierdoor kan de ander ook een bewuste keuze maken om in een project mee te doen. Bovendien leer ik hierdoor zelf ook beter kiezen.”

“Ik verzamel mensen om me heen de ik vertrouw op hun oordeel en doe je dat per definitie met iemand die anders kijkt.”

“Als je in *met wie* denkt organiseer je rijkdom.”

“Een belangrijke waarschuwing: “Kijk uit dat je de met-wie vraag zo formuleert dat je in een gunnen-/loyaliteitsvraagstuk terecht komt. Je kiest dan uit uitsluitend op basis van politieke overwegingen in plaats van iemand vanwege zijn expertise, sociale capaciteiten of netwerk te selecteren.”

Samenvattend: Stel de met-wie vraag *in verbinding* door:

- je afwegingen expliciet te maken en daarmee je eigen leren vorm te geven.
- De keuze van de samenstelling *in* de groep van professionals te bespreken. Zijn we tevreden over deze selectie?

### **Conclusie: leren in samenhang, nexusdenken.**

In deze bijdrage hebben we twee belangrijke vaardigheden van de nieuwe professional beschreven:

Het opsporen van de essentie en dit doen met de juiste samenstelling van professionals.

Door deze twee vaardigheden te verbinden ontstaat een zogenoemde nexus: de samenhang tussen inhoud en proces.

Hiervoor zijn overtuigingen nodig welke verder gaan dan alleen expert zijn op je eigen vakgebied. Het gaat ook om de wil te kiezen in met wie je wilt samenwerken, de durf om een standpunten in te nemen (op basis van expertise en ervaring), hieraan vast te houden maar

even goed los te laten en bij elkaar te onderzoeken hoe het daadwerkelijk zit. De overtuiging dat andermans expertise van wezenlijke betekenis is, veroorzaakt vrijheid van denken. Het uitspreken van die erkenning dat het verschil mag, leidt paradoxaal genoeg tot de wil tot overeenstemming te komen. De vaardigheden voor zelfregulerend vermogen die Van Noort (2004) beschrijft zijn hierbij cruciaal: het reguleren van gedachten, gevoelens, vermogens en gedrag, afstemmen en het omgaan met feedback.

Door de samenhang te benadrukken tussen het zoeken naar de essentie en de keuze van de juiste expertise, ontstaat een nieuw niveau van samenwerken tussen professionals. In het Zuid-Afrikaanse project is door die zorgvuldige afweging een totaal andere groep professionals gaan samen werken. Deze groep nam de vertegenwoordigers van de plaatselijke overheden en de bewoners serieus in hun aanpak. De implementatie van de plannen, zo zeiden alle betrokkenen, verliep sneller en beter.

### **Literatuur**

Gladwell, M. (2002). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown and Company

Methorst, J., van Wijngaarden, P., Poell, R., Wagenaar, S., Dekker, H., & van der Klink, M. (2004). *HRD Thema De Nieuwe Professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap*. Nederland: Kluwer

The Whell Project (2004) Johannesburg, South Africa

Drs Robert A.M. van Noort is voorzitter van NVO2 en partner bij Kessels & Smit, The Learning Company. [vannoort@kessels-smit.nl](mailto:vannoort@kessels-smit.nl)

Drs Pepijn Pillen is lid van NVO2 Young Professionals en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. [ppillen@kessels-smit.nl](mailto:ppillen@kessels-smit.nl)