

Bij bedrijven en instellingen is er steeds meer aandacht voor het realiseren van maatschappelijke waarde. Dit brengt nieuwe vereisten voor medewerkers met zich mee: op het gebied van houding en gedrag, van zelfreflectie en van normen en waarden. Veel meer dus dan persoonlijke professionaliteit alleen – en meer ook dan waarin opleidingen voorzien. ‘We mogen dus niet aannemen dat de professionals deze kwaliteiten als vanzelf ontwikkelen’, zegt Martin Wiersma. Hij legt uit hoe organisaties er toch in kunnen slagen structureel maatschappelijke waarde te realiseren.

Het begint bij de medewerker

De bijdrage van medewerkers aan maatschappelijk waarde

Martin Wiersma – EXPHO

(Dit artikel verscheen eerder in een specifiek op het hoger onderwijs gerichte versie in Th&ma Hoger Onderwijs 2019-2)

In toenemende mate zien we de behoefte van bedrijven en instellingen om hun maatschappelijke waarde zichtbaar te maken. In samenhang daarmee zien we bedrijven en instellingen ruimte bieden voor de dialoog met klanten/ cliënten/ studenten/ burgers en medewerkers over de verbinding van persoonlijke waarden en de waarde(n) waar de organisatie zich op richt.

Ook de belangstelling voor persoonlijke zingeving is in kranten en tijdschriften frequent zichtbaar. Mensen zijn in toenemende mate op zoek naar waarde waaraan zij zich willen verbinden. Dat heeft gevolgen voor hun keuzes als consument, als burger en als medewerker.

Deze beweging is op te vatten als een zoektocht naar een breder perspectief dan gerichtheid op alleen directe economische waarde, een perspectief dat meeweegt

wat de opbrengst en gevolgen zijn voor ook andere dan economische factoren. Afhankelijk van de definitie wordt een balans gezocht tussen bijvoorbeeld sociale waarde, ecologische waarde, economische waarde, infrastructurele waarde, persoonlijke waarde enzovoorts. Het perspectief wordt daarmee integraal, niet vanuit één vakgebied, maar in samenhang met alle technische, economische, sociale en omgevingsfactoren ¹.

Deze trend past in een drievoudige maatschappelijke ontwikkeling.

- Op organisatieniveau is er in toenemende mate kritiek op bedrijven en instellingen die nog maar weinig aandacht hebben voor hun maatschappelijke rol.
- Op bestuurlijk niveau zien we dat overheden niet meer alle maatschappelijke vraagstukken voor ons oplossen, maar dat er daarvoor in

¹ Op zich is dat niet nieuw, zie bijvoorbeeld de DESTEP-analyse, maar werd eerder vooral gezien

als factoren van de ‘buitenwereld’, in plaats van de wereld waarvan je deel uitmaakt.

de plaats (regionale) initiatieven worden ontwikkeld met een diversiteit aan participanten.

- En op persoonlijk niveau zijn mensen (en dus ook klanten en medewerkers) steeds meer op zoek naar waarden waaraan zij zich willen verbinden – de persoonlijke zingeving.

Breed perspectief

Zoals het artikel 'Focus op maatschappelijke waarde'² is te lezen, is de maatschappelijke waarde van ene bedrijf of instelling af te meten aan de opbrengst voor alle betrokken stakeholders en de samenleving als geheel. Dat vraagt om een breed perspectief, om meer dan een gerichtheid op het geleverde product of de dienst alleen.

Dat vraagt om een breed perspectief, om meer dan een gerichtheid op het geleverde product of de dienst.

Om die maatschappelijke waarde te realiseren moet een bedrijf of instelling dan ook een aanzienlijke ontwikkeling doormaken. Het gaat hier immers niet om een aanpassing van bijvoorbeeld enkele processen, maar om andere eisen die we stellen aan het handelen van de organisatie, en dus aan de professionals en aan de sturing.

Welke weg legt een organisatie af die zich meer wil richten op maatschappelijke waarde? De organisatieontwikkeling die past bij deze ambitie, bestaat uit zeer verschillende componenten. Het zal gaan om meer externe samenwerking, meer

gerichtheid op de klant, meer organiserend vermogen en uiteindelijk om het sturen op en realiseren van die maatschappelijke waarde.

Een organisatie ontwikkelt zich dan ook niet in één stap van een 'klassieke' naar een waardegestuurde organisatie. De route die de organisatie in haar ontwikkeling aflegt, wordt vaak getypeerd met modellen van organisatievolwassenheid, de zogeheten *maturity models*. In de verschillende modellen speelt een veelheid van aspecten een rol³. Voor dit artikel houden we het eenvoudig. De fasering die loopt vanuit de verticaal gestuurde en taakgerichte organisatie naar een toenemende doelgerichtheid en gerichtheid op de context en de stakeholders, typeren we – vanuit het perspectief van maatschappelijke waarde – in drie fasen: initieel, ontwikkeling en realisatie⁴.

Drie pijlers

De vraag is nu welke professionaliteit we verwachten van onze medewerkers in de opvolgende fasen van deze organisatieontwikkeling.

In de voorbije decennia werd een professional vooral geselecteerd en ingezet op basis van de *persoonlijke professionaliteit*. Die heeft in eerste instantie betrekking op de opleiding en de eventuele specialistische kennis en vaardigheden. Dit was vaak voldoende om te kwalificeren voor een functie. Tegenwoordig zien we dat er bij persoonlijke professionaliteit ook vereisten zijn aan houding en gedrag, de mate waarin iemand op het eigen

² Zie www.maatschappelijkewaarde.nl/Bedrijven

³ Maturity models hebben betrekking op de organisatie in algemene zin, of op aspecten ervan zoals het sociale aspect, de gerichtheid op de

samenleving, maar ook op bijvoorbeeld samenwerken, leren en het gebruik van IT

⁴ Voor een model dat een meer gedetailleerde fasering bevat, zie <https://profmm.expho.nl>

functioneren reflecteert en de normen en waarden van waaruit iemand werkt. Die laatste aspecten maken echter maar in beperkte mate deel uit van de gevolgde (initiële) opleidingen en ook in de verdere ontwikkeling in het werk is er maar zelden expliciete aandacht voor. We mogen dus niet aannemen dat de professionals deze kwaliteiten ‘vanzelf’ ontwikkelen.

Gezien de ambitie volstaat de ‘persoonlijke professionaliteit’ echter niet meer voor onze gewenste professional. Het werk wordt – waar de organisatie zich in de geschetste richting ontwikkelt – steeds minder solitair en steeds meer in samenwerking uitgevoerd. Dat stelt eisen aan de *collectieve professionaliteit*: het vermogen tot samenwerking, het gericht zijn op de teamprestatie en het bijdragen aan een professionele cultuur, waarin professionals als ‘critical friends’ functioneren. Ook stelt de diversiteit van en de veelheid aan samenwerkingen hoge eisen aan bijvoorbeeld het communicatieve en organiserende vermogen van de professionals en vereist ze een aanzienlijke flexibiliteit. Ook dit zijn kwaliteiten die men doorgaans niet (geheel) vanuit een opleiding meeneemt en die men niet ‘vanzelf’ in het werk ontwikkelt.

Daarbij zien we dat professionals in toenemende mate buiten de eigen context samenwerken: met andere teams in de eigen organisatie, met andere organisaties in de regio, het werkveld en stakeholders, waarbij vaak het eigen vakgebied wordt overschreden. Dat stelt eisen aan de *connectieve professionaliteit*, het vermogen relaties aan te gaan en te ontwikkelen en ‘transdisciplinair’ samen te werken. Inhoudelijk vraagt dat om een integraler perspectief, niet louter vanuit één discipline. Ook vraagt de interactie met externe partners en stakeholders om

andere gesprekstechnieken, bijvoorbeeld het vermogen om in dialoog vooruitgang te boeken.

Ook vraagt de interactie met externe partners en stakeholders om andere gesprekstechnieken

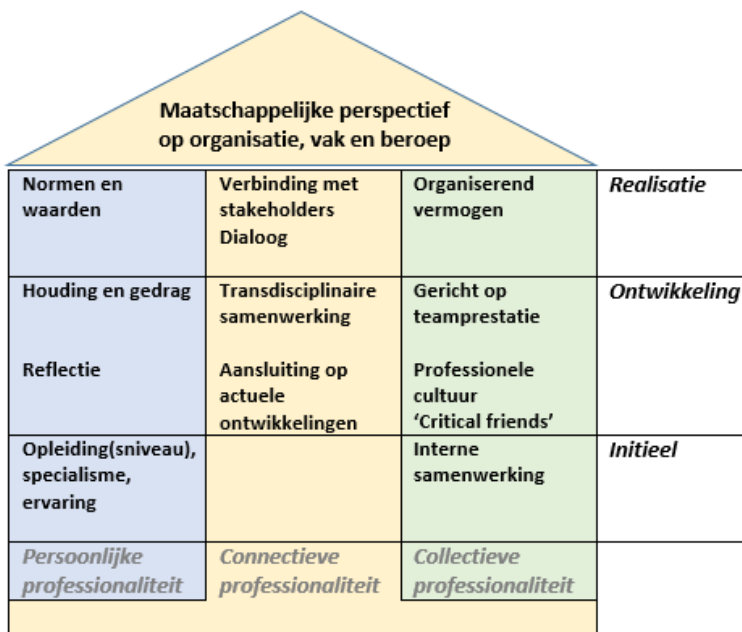
Connectieve professionaliteit is ten slotte noodzakelijk voor duurzame aansluiting van de professionals op ontwikkelingen in het vakgebied en de branche.

Relevante aspecten

Hoe passen de hierboven benoemde aspecten van hedendaagse professionaliteit in de fasering initieel, ontwikkeling en realisatie? We zien in de initiële fase de taakgericht werkende professional met een sterke verticale sturing, vervolgens een ontwikkelingsfase met een doelgericht opererende professional en met toenemende interactie binnen en buiten de organisatie en ten slotte de fase waarin de gewenste waarde wordt gerealiseerd, in nauwe verbinding met de context. Vervolgens kunnen we duidelijk maken hoe de *persoonlijke*, *collectieve* en *connectieve professionaliteit* zich zouden moeten ontwikkelen om aan te sluiten bij de ontwikkeling van de organisatie. Zo ontstaat een framework waarin de relevante aspecten van professionaliteit een plaats kunnen krijgen.

Zetten we de besproken aspecten van de professionaliteiten in dit schema, dan ziet het *Professional Maturity Framework* eruit zoals in Figuur 1:

Figuur 1 Professional Maturity Framework



Dit model laat zien hoe de ontwikkeling van de organisatie samenhangt met de ontwikkeling van professionaliteit. In de eerste fase is dat vooral de persoonlijke professionaliteit (blauw); vervolgens komt daar de collectieve professionaliteit (groen) bij. Als de organisatie er ten slotte voor kiest zich meer te laten sturen vanuit maatschappelijke waarde, vereist dat een sterke connectieve professionaliteit (geel), waarbij actief de verbinding wordt gezocht en de dialoog wordt gevoerd.

Die connectie is ook nodig om de ontwikkeling van persoonlijke professionaliteit en collectieve professionaliteit in de latere fasen mogelijk te maken. Het gaat er dan om actief je vak en de actuele ontwikkelingen bij te houden en om verbinding met het team en met de stakeholders. Het 'connectieve' aspect is daarmee de basis en de spil van de gewenste ontwikkeling.

Waar de organisatie zich meer richt op onderlinge samenwerking, neemt de verticale sturing af en ontstaat meer

ruimte voor de professional, wat weer vraagt om meer organiserend vermogen. De externe samenwerking behoeft het vermogen tot interactie en transdisciplinaire samenwerking.

De ontwikkeling van gestuurd werken naar interne en vervolgens ook externe samenwerking vraagt in toenemende mate om capaciteiten met betrekking tot gespreksvoering, van het aanspreken van collega's en het functioneren als 'critical friends' tot het voeren van een effectieve dialoog. Waar de professional zelfstandiger en meer extern functioneert, wordt een sterker beroep gedaan op het handelen vanuit het perspectief van de ander, integriteit, professionele waarden en de reflectie daarop.

In dit framework is plaats voor een diversiteit aan relevante aspecten; u kunt zelf ook andere aspecten van professionaliteit die voor uw organisatie van belang zijn een plaats geven in het schema⁵. Ook kunnen andere 'ontwikkelgebieden' in samenhang worden geschetst; bijvoorbeeld: om de gewenste organisatieontwikkeling mogelijk te maken, moet ook het leiderschap meegroeien.

Sturing

Waar sturing eerst vooral verticaal en taakgericht plaatsvindt, dient dat in de volgende fasen doelgerichter te zijn (zie Figuur 2): de doelen worden meer in overleg vastgesteld en de professionals worden geacht zelfstandig samen invulling te geven aan de manier waarop doelen bereikt worden. Ten slotte is de sturing gericht op maatschappelijke betekenis. Die sturing komt dan in toenemende mate vanuit de dialoog met de stakeholders. De professionals zijn zelf deel van die dialoog

⁵ Voor een model dat meer aspecten beschrijft, zie <https://profmm.expho.nl>

en moeten vorm geven aan de uitkomsten. Indien gewenst en mogelijk is dan een vorm van ‘collectieve autonomie’ aan de orde. Er blijft in elke fase behoefte aan leiderschap, maar wel in een telkens andere rol, van sturend op taken naar ruimte scheppend en verbindend om tot maatschappelijke waarde te komen.

Figuur 2 *Sturing*



Willen, kunnen en doen

We richten ons in dit artikel op de capaciteiten die medewerkers nodig hebben om organisatieontwikkeling mogelijk te maken. Maar iets *kunnen* leidt nog niet vanzelf naar iets ook *doen*. Er is dus meer nodig om een ontwikkeling daadwerkelijk in te zetten. Het ‘COM-B’-model geeft aan dat naast de *Capabilities* ook *Opportunity* en *Motivation* noodzakelijk zijn om tot het gewenste gedrag (*Behaviour*) te komen. Het management moet dus allereerst gelegenheid bieden tot ontwikkeling van de vereiste capaciteiten. Vervolgens verschuift, zoals hierboven besproken, in toenemende mate de sturing naar de

professionals zelf en ontstaat er meer professionele ruimte. Vervolgens is er aandacht nodig voor het ‘willen’. Die kansen zijn in de geschetste route volop aanwezig, indien men aansluit bij het persoonlijk gevoel voor zingeving. Peter Henk Steenhuis schetst daarbij vier typen zingeving: zinnelijk, zintuigelijk, zinrijk en zinvol ⁶. Het zetten van stappen in het Professional Maturity Framework sluit daarbij aan. De toenemende ruimte voor professionals leidt tot ‘zinrijker’ werk, waaraan zij vanuit de gezamenlijke professionaliteit vorm geven. Uiteindelijk leidt een focus op maatschappelijk waarde tot ‘zinvoller’ werk: de professionals zijn direct ‘aangesloten’ op het maatschappelijk effect.

een focus op maatschappelijk waarde leidt tot ‘zinvoller’ werk

Het vraagt expliciete aandacht van organisatie en werknemer om meer te werken vanuit de ‘zin’, aldus Steenhuis. Hij typeert die route als ‘ambachtelijk zingeven’.

De transitie

Om deze ambities te realiseren is een ontwikkeling van de organisatie noodzakelijk, waarvoor ontwikkeling van kwaliteiten van professionals een vereiste is. Het gaat dan ook en vooral om kwaliteiten waarvan we niet mogen verwachten dat ze vanuit een (initiële) opleiding meekomen, vanzelf in het werk aanwezig zijn of gaande het traject vanzelf wel ontwikkeld worden. We mogen dus niet aannemen dat het voor organisatieontwikkeling voldoende is de professionals te overtuigen van de noodzaak ervan: de ontwikkeling van een

⁶ Zie <https://www.zinverzetten.nl/>

organisatie maakt expliciete ontwikkeling van deze professionaliteiten noodzakelijk. De route die het Professional Maturity Framework daarvoor schetst, draagt bij aan het scheppen van de voor organisatieontwikkeling noodzakelijk professionele ruimte en aan de vereiste motivatie en persoonlijke zingeving. Dit framework maakt het mogelijk om na te gaan in welke fase(n) de organisatie, een team of een professional zich bevindt.

Met de geformuleerde ambitie is helder naar welke fase deze organisatie zich wil ontwikkelen. Het model toont dan de ontwikkelpunten in de vereiste professionaliteit van medewerkers en daarmee de professionele ontwikkeling die men expliciet in gang dient te zetten. Het toont ook de daartoe vereiste vorm van sturing en daarmee de ontwikkeling die het management moet doormaken. Daarbij is tevens expliciete aandacht nodig voor het 'willen', het werken vanuit 'zin'. Het expliciet inrichten van deze ontwikkeling geeft een sterke prikkel aan de organisatie en de medewerkers, in de gewenste richting. Het biedt ruimte en stimuleert. Gebeurt dit niet, dan kun je verwachten dat de organisatie niet verder komt dan losstaande initiatieven, georganiseerd door de enkelingen die hiertoe bereid en in staat bleken. De basis om het structureel te maken ontbreekt dan.

Deze route vraagt dus om competenties van de organisatie, van leidinggevenden en medewerkers, die we niet als aanwezig mogen veronderstellen.

De transitie is daarmee aanzienlijk, een organisatie ontwikkelt zich niet in één stap van een 'klassieke' naar een waardegestuurde organisatie. Maar de ambitie om dit perspectief te realiseren is

De transitie is aanzienlijk, maar de tijd is rijp om deze route te gaan.

bij velen -binnen en buiten de organisatie- aanwezig, de tijd is rijp om deze route te gaan.

Martin Wiersma

is oprichter en directeur van EXPHO en partner van Ondernemenderwijs

Literatuur

Maatschappelijke waarde en zingeving

Gerichtheid op maatschappelijke waarde

- Tjeenk Willink, H. (2018). *Groter denken, kleiner doen*. Amsterdam: Uitgeverij Prometheus.
- Schrijer, D. (2019). *Groeien aan de Maas, De verbindende kracht van Vitale Coalities*. Rotterdam: in eigen beheer uitgegeven.

Zingeving

- Steenhuis, P. H. (2017). *Ambachtelijk Zingeven*. Leusden: ISVW Uitgevers.

Persoonlijke professionaliteit

- Wanrooy, M. (2010). *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum.

Collectieve professionaliteit

- Ewijk, H. van & Kunneman, H. (red.) (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: BV Uitgeverij SWP.
- Boselie, Noordegraaf & Knies (2017). *Professionele schoolorganisaties: Werken aan goed bestuurd leerculturen*. Universiteit Utrecht /USBO
- Ernst, A. van (1999). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS / Edukern
- Schneider, M. (2013). *Dat beloof ik*. Universiteit Utrecht.
- Zie ook: <https://www.knmg.nl/actualiteit-opinie/columns/column/niet-in-je-eentje-briljant-zijn.htm>

Connectieve professionaliteit

- Noordegraaf, M. et al. (2014). Fragmented or connective professionalism? Strategies for professionalizing the work of strategists and other (organizational) professionals. *Public Administration* Vol. 92, Nr. 1, 2014, 21-38, John Wiley & Sons Ltd.
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*.

Normen

- Ewijk, H. van & Kunneman, H. (red.) (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: BV Uitgeverij SWP.

Organiserende professionaliteit, Sturing

- Noordegraaf, M. & Siderius, K. (2016). *Perspectieven op publieke professionaliteit*. M&O 2016/2.

Willen en kunnen

COM-B

- Michie et al. (2011). *The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions*. *Implementation Science* 2011 6:42.

Professionaliteit en organisatieontwikkeling

'Onttovering van de professional'

- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak, de vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: B.V. Uitgeverij SWP.
- Lans, J. van der (2008). *Ontregelen, de herovering van de werkvloer*. Amsterdam: Augustus.

Managerialism

- Schrijvers, J. (2017). *Hoe raak je ze kwijt?* Schiedam: Scriptum.

Organisatieverandering/transformatie/disruptie

- Jankovich, A. & Voskes, T. (2018). *Make disruption work*. Sparkoptimus.
- Peters, J. & Weggeman, M. (2019). *Het Grote Rijnlandboekje*. Business Contact

Overige verwante literatuur

- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Ruiters, M. (2018). *Queeste naar goed werk*. Deventer: Vakmedianet.
- Hosking, D. (2002). *Constructing Changes...* Oratie KUB.
- Martin, J. (2002). *Organisational Culture, Mapping the terrain*. London: Sage Publications Ltd.
- Welch, J. (1990). *The boundaryless organization*. Harvard Business Review.