

Kwetsbaarder, rebelser, sterker

Professionals mogen kwetsbaarder en rebelser. Het maakt hen sterker.

1 Krachtige professionals

Krachtige en authentieke professionals blijven in verbinding met hun persoonlijke, diepgevoelde overtuigingen en waarden. Wat er ook gebeurt. Deze vormen het fundament van hun vak en opdracht. Dit persoonlijke kompas maakt dat zij zichzelf oprecht en warmhartig verantwoordelijk voelen voor het bereiken van resultaten voor doelgroep en samenleving. Zij ontwikkelen de moed om te staan voor datgene wat hen bezielt. Ook als dat lastig is.

Krachtige en authentieke professionals werken en leren samen vanuit deze diepgevoelde waarden en overtuigingen. Zij dagen zichzelf uit om zich te blijven ontwikkelen en te doen wat nodig is om de voor samenleving of doelgroep gezochte resultaten te boeken. Zelfs in de lastigste situaties en bij stevige tegenwind. Daardoor is hun impact groot. Dat levert hen voldoening, een duurzame motivatie en energie op. Waardoor hun effectiviteit verder toeneemt.

Zoals ik al eerder beschrijf in mijn drieluik *'De lamgeslagen professional'*, *'De ontcrachte organisatie'* en *'Hoe herwinnen professionals hun kracht?'* is in nogal wat organisaties sprake van een cultuur die drempels opwerpt voor krachtig en authentiek professioneel handelen. Ook kunnen organisaties last hebben van externe partijen zoals overheden, financiers en toezichthouders die hen hiervan afhouden, met wetten, regels, protocollen en procedures. In alle gevallen worden drempels opgeworpen die de aandacht afleiden van de enige vraag die er voor iedere krachtige en authentieke professional het meeste toe doet: *'Doe ik vanuit mijn maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'*

2 Professionaliteit kan niet zonder kwetsbaarheid en rebellie

Kwetsbaarheid is de bereidheid onzekerheid te accepteren, jezelf bloot te geven en emotionele risico's te nemen. Zonder kwetsbaarheid worden de onzekerheid en risico's vermeden die eigen zijn aan creativiteit, innovatie, veranderen, leren, of bijvoorbeeld samenwerken. Stuk voor stuk belangrijke ingrediënten van (groeivende) professionaliteit. Waar kwetsbaarheid wordt weggeduwd komt professionaliteit niet tot volle bloei omdat professionals zichzelf voortdurend in bescherming nemen, kiezen voor veiligheid en niets doen wat deze in gevaar brengt. Zo beperken zij ook de eigen handelingsruimte, eigen kracht en daarmee professionele effectiviteit. Met als gevolg afbrokkelende bezieling en betrokkenheid. Willen we professionaliteit tot volledige ontplooiing laten komen, dan zullen we moeten leren hoe we onze kwetsbaarheid kunnen accepteren en omarmen.

Omdat krachtige en authentieke professionaliteit is gebaseerd op persoonlijke waarden, die er voor de betrokken professional zeer toe doen, raakt het hem ook persoonlijk wanneer hij niet kan doen wat in zijn ogen juist en nodig is. Dat is ook de belangrijkste reden waarom de authentieke professional de volledige verantwoordelijkheid neemt voor zijn keuzes en beslissingen. Niet het systeem, de organisatie, of een andere partij, zijn verantwoordelijk, maar hijzelf. Als hindernissen in de weg staan en samenwerken geen uitkomst biedt, dan is deze professional bereid vreedzaam te vechten of naar alternatieve mogelijkheden te zoeken buiten zijn huidige context. Om datgene te doen wat zijn maatschappelijke functie van hem vraagt. Zo wordt bewust en voortdurend bewogen tussen samenwerken en vreedzaam vechten. Uitgangspunt is, 'liefst samen, desnoods alleen'. Authentieke professionaliteit is daardoor ook altijd kritisch en rebels.

Vreedzaam vechten staat niet per se in de weg van samenwerking. Discussiëren, onderhandelen, of assertiviteit zijn voorbeelden van van lichte vormen van "confrontatie", die samenwerking niet in de weg hoeven te staan. Wat niet wegneemt dat een professional in een situatie terecht kan komen waarin belangrijke waarden op het spel staan en het onderspit dreigen te delven. Een situatie waarin al samenwerkend en pratend, niemand de goede dingen op de goede manier kan of wil doen. *'Als professional zie ik het fout gaan en om allerlei redenen wordt mijn zorg niet gedeeld en worden mijn adviezen genegeerd'*. In dit soort situaties kunnen stevigere vormen van confrontatie nodig zijn en is samenwerking niet langer de aangewezen weg. De confrontatie wordt gevonden in bijvoorbeeld weigering en protest of staking, daadwerkelijk verzet, het mobiliseren van andere betrokkenen of de media en zelfs vertrek.

Het is niet zo dat goede professionals deze escalatie koste wat het kost proberen te voorkomen. Rebellie is geen kenmerk van tekortschietende professionaliteit. Authentieke professionals omarmen rebellie als dat nodig is om de voor samenleving en doelgroepen gezochte resultaten te beschermen. Dat brengt met zich mee dat zij zich in een voor hen onveilige situatie begeven, waarin hun kwetsbaarheid groot is. En dat betekent een extra reden om

kwetsbaarheid te omarmen. Niet alleen om al in een vroeg stadium de moed te vinden om (bijvoorbeeld) een afwijkende mening op tafel te leggen, maar ook om in een later stadium stappen te zetten waarvan je op voorhand beseft dat je er geen vrienden mee maakt.

3 Naar versterking

Er is een weg naar versterking of revitalisering van authentiek professioneel handelen. Professionals hervinden of verdiepen dan allereerst de bereidheid en kracht om onzekerheid te accepteren, zichzelf bloot te geven en risico's te nemen. Zo verdwijnen de belemmeringen die in de weg staan van daadkracht, creativiteit, innovatie, leren of proactief veranderen. De onzekerheid en risico's die deze met zich meebrengen worden immers geaccepteerd.

In de tweede plaats koesteren zij rebellie. Omdat de maatschappelijke opdracht en idealen, de voor de doelgroepen gezochte resultaten, onder druk staan en het beschermen meer dan waard zijn. Daarnaast omdat zij weten dat de beste antwoorden en oplossingen niet worden gevonden door professionele teams die altijd keurig binnen de lijntjes kleuren.

Zo ontstaat ruimte om de goede dingen op de goede manier te doen. Ook wanneer er sprake is van tegenwind. Maar kwetsbaarheid en rebellie omarmen gaat niet vanzelf. Het vraagt er om dat professionals drie stappen zetten.

3.1 Zichzelf opschudden

Authentieke professionals doorbreken regelmatig de waan van de dag. Om zo hun 'denken en doen' op te frissen. Zij zorgen voor mindfucks voor zichzelf en collega's. Een mindfuck is een spontane of gecreëerde gebeurtenis die aanmoedigt om kritisch te reflecteren op de dagelijkse praktijk. Een voorval dat toont dat datgene wat tot nu toe vanzelfsprekend leek, dat niet is. Of aanmoedigt dit in twijfel te trekken en te zoeken naar een andere zienswijze of benadering.

Authentieke professionals versterken hun relatie met de beweegredenen waarom zij ooit kozen voor hun professe en hun organisatie. Een reset is vaak nodig om deze te herinneren en de verbinding te versterken. En zo de juiste keuzes en beslissingen weer op de voorgrond te plaatsen. Tijdens een reset worden enkele belangrijke, persoonlijke vragen beantwoord.

3.2 Een compromisloze koers kiezen

Het kiezen van een koers is de tweede stap. Centraal staat de vraag: *'Doe ik (of doen wij) vanuit mijn (onze) maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'* Vertrekpunt vormen de uitkomsten van de reset, gebaseerd op de diepst gevoelde waarden en overtuigingen. Alleen dit is de basis van het antwoord. Andere (bijvoorbeeld politieke of financiële) overwegingen spelen hier geen rol. Deze reflectie levert ongecensureerde, compromisloze inzichten op over de te varen koers. Alleen of als team.

3.3 Opstaan en doen

De authentieke professional 'staat op en doet'. Hij doet wat nodig is om de ambities te realiseren die zijn leven zin geven. De authentieke professional stelt zich niet op als een missionaris of predikant die de wijsheid in pacht heeft en als betweter anderen de wet voorschrijft. Hij is zich bewust van zijn eigen grenzen, weet dat de beste visies en acties kunnen ontstaan uit krachtenbundelingen en samenwerking. Hij zal er alles aan doen om tot een gezamenlijke koers en eensgezind optreden te komen. Tegelijkertijd kiest hij er voor om vreedzaam te vechten zodra dat nodig is.

Omdat de authentieke professional zich met deze laatste keuze willens en wetens begeeft in een onveilige situatie, is niet alleen het omarmen van kwetsbaarheid een vereiste, maar ook een diepgaande reflectie op de vraag: *'Waar vind ik de balans tussen enerzijds de zorg voor samenleving en doelgroepen en anderzijds de zorg voor 'mijzelf en mijn dierbaren?'*

*Jos van der Horst was als verandkundige ruim dertig jaar betrokken bij de meest uiteenlopende veranderprocessen in het publieke domein. Hij schreef onder meer de boeken *Onderneem met zin! En behoud uw gezonde verstand* (Uitgeverij SWP, 2010) en *Rebel met een reden* (Uitgeverij SWP, 2018).*