

Relationele professionaliteit

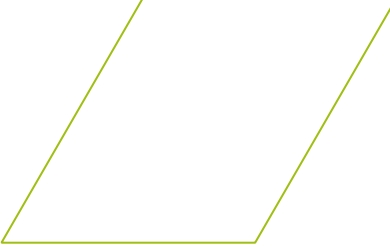
Thema's in kennisontwikkeling rond de kracht van relaties

Lectoraat Bezieling & Professionaliteit

Auteur: dr. Robert van Putten

Met medewerking van: dr. Danielle van de Koot en drs. Noen Lambers

Versijning: oktober 2023, publieksversie september 2025



Inhoudsopgave

Introductie en leeswijzer	2
De kracht van relaties: eerdere publicaties	4
Dimensies van relationele professionaliteit	6
Voorwaarden voor goede relaties	9
Morele en existentiële aspecten	11
De destructieve kracht van relaties	13
Afsluitende reflecties	14
Verantwoording	16
Interviewopzet	17
Noten	18

Introductie en leeswijzer

De kracht van relaties. Onder deze slogan doen lectoraten aan de CHE praktijkgericht onderzoek. In het *Zelfevaluatie Rapport Onderzoek*, dat is geschreven als opmaat naar de onderzoeksvisitatie in 2022, is verwoord hoe het onderzoeksprofiel momenteel functioneert. Lectors hebben de opdracht om in hun meerjarenplan te benoemen hoe het onderzoek bijdraagt aan de kracht van relaties. Het rapport schrijft: 'Het onderzoeksprofiel is zo geformuleerd dat het lectoren uitnodigt om onderzoekend zicht te krijgen op de onderliggende dynamiek van de kracht van relaties. (...) Het profiel geeft daarmee smaak en kleur aan het onderzoek, maar legt geen accenten op inhoudelijke thema's.'¹

De visitatiecommissie is in zijn rapport ook uitvoerig ingegaan op het onderzoeksprofiel en het functioneren daarvan in de onderzoekspraktijk.² De commissie merkt op dat het profiel 'vooral nog vooral een interne functie' heeft; externe partners zouden nog niet goed bekend zijn met dit thema. De commissie signaleert verder dat lectoraten veelal op impliciete wijze met het onderzoeksprofiel verbonden zijn en schrijft dat er '(nog) niet doelbewust gezamenlijk wordt gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe kennis en modellen op dit vlak.'

De kracht van relaties hoeft volgens de commissie niet de vlag te zijn die op ieder onderzoek staat, het hoeft niet 'koepel en accolade voor alles' te vormen, want 'dat zou de rijkheid van de afzonderlijke lectoraten tekortdoen.' Desalniettemin spoort de visitatiecommissie de lectoraten wel aan om meer te werken met het onderzoeksprofiel. 'De commissie ziet vooral ruimte voor verdieping en voor meer onderlinge dwarsverbanden op basis van het gezamenlijke thema.' Zo kunnen inzichten uit een specifiek domein getransponeerd worden richting andere praktijken, wat bijdraagt aan versterking van het interprofessioneel handelen. Ook daagt de commissie uit het onderzoeksprofiel een sterkere rol te laten spelen bij het formuleren van indicatoren voor de kwaliteit van onderzoek. Volgens de commissie kunnen de hogeschoolbrede lectoraten hierin een rol spelen.

Het lectoraat Bezieling & Professionaliteit heeft de handschoen opgepakt. Gedurende het collegejaar 2022-2023 zijn diverse activiteiten ontplooid onder de noemer 'relationele professionaliteit'. We hebben als lectorenraad een schrijfdialoog gevoerd over de maatschappelijke urgentie van relaties en de betekenis ervan in de beroepspraktijken waarvoor we onderzoek doen. Ook hebben we in een reeks bijeenkomsten van de lectorenraad om beurten columns verzorgd over onze inspiratiebronnen voor relationele professionaliteit. Daarnaast zijn met alle lectoraten in de winter van 2022-2023 interviews gehouden, gericht op conceptuele verdieping van deze notie en het ontdekken van dwarsverbanden en lectoraatoverstijgende deelthema's rond de kracht van relaties. Aan die interviews is dit verslag gewijd.

In wat volgt worden de centrale bevindingen uit de interviews gepresenteerd. De focus ligt daarbij op het identificeren van thema's in kennisontwikkeling rond de kracht van relaties. De geïdentificeerde thema's worden niet uitvoerig uitgediept en leiden ook niet tot afgeronde inzichten. In dit stadium staat het in kaart brengen van thema's die opkomen vanuit de onderzoekspraktijk centraal. Een methodologische verantwoording is achter in dit verslag te vinden. Na een recapitulatie van eerdere publicaties over de kracht van relaties worden de



volgende thema's uitgelicht: associaties bij de notie 'relationele professionaliteit', voorwaarden voor goede relaties, de morele en existentiële aspecten van relationeel werken en de destructieve kracht van relaties.

Tot slot: dit verslag is bedoeld als tussenstap in de gezamenlijke kennisontwikkeling van de lectoraten. De thema's die behandeld worden, kunnen gezien worden als opmaat voor verder gesprek en verdiepend onderzoek. Beoogde lezers zijn collega-lectoren, onderzoekers, de beleidsstaf Onderzoek en anderen die betrokken zijn bij onderzoek aan de CHE.

De kracht van relaties: eerdere publicaties

De afgelopen jaren heeft de CHE het onderzoeksprofiel *De kracht van relaties* op de kaart gezet. In 2019 is dit profiel vastgesteld door het College van Bestuur. In coronajaar 2020 is dit als hogeschoolthema gekozen en daaromheen is een serie webinars met lectoren georganiseerd. Vervolgens is de doorwerking van dit profiel opgenomen in het Instellingsplan 2021-2027. De urgentie is daar als volgt geformuleerd: 'De maatschappelijke vraagstukken van vandaag zijn complex en uitdagend. Ze overstijgen vaak verschillende disciplines en regio's en vragen om goede samenwerking.'³ In twee documenten is het verhaal over de kracht van relaties verder uitgewerkt: het CHE-onderzoeksprofiel en een tijdschriftartikel over praktijkgericht onderzoek aan de CHE. Beide documenten worden hier besproken.

Het onderzoeksprofiel

Helemaal volledig luidt het profiel: 'De kracht van relaties: bouwen aan een gezonde samenleving'.⁴ De tekst opent met een probleemanalyse. Die bevat een portret van de laatmoderniteit, waarin paradoxale dynamieken aanwezig zijn: toenemende verwevenheid tussen lokaal en mondiaal, die zowel ongekende mogelijkheden biedt aan mensen en organisaties, maar ondertussen gemeenschappen, regio's en identiteiten ook onder druk zet. Marginalisering van kwetsbaren en terugtrekking van mensen in hun eigen leefwereld lijkt de trend, terwijl nieuwe vormen van collectieve actie nodig zijn om de grote vraagstukken het hoofd te bieden.

Het onderzoeksprofiel motiveert vervolgens in verbinding met de christelijke inspiratiebronnen waarom dit een belangrijk thema is voor CHE-onderzoek. 'Vanuit onze christelijke overtuiging geloven we dat mensen in relatie geschapen zijn, in relatie tot God, in relatie tot medemensen en in relatie tot hun natuurlijke omgeving. Een goed leven in Bijbelse zin is een leven waarin mensen in vrede en recht met elkaar en met hun Schepper leven.'⁵ Deze levensvisie vereist een zorgvuldige omgang met relaties en maatschappelijke verbindingen op micro-, meso- en macroniveau, aldus de auteurs. Relaties onderhouden vereist bovendien morele kwaliteiten als liefde, waardigheid, rechtvaardigheid en betrokkenheid.

Deze visie op mens en samenleving leidt in het onderzoeksprofiel vervolgens ook tot een ander accent in het denken over professionaliteit. Autonomie, neutraliteit en onafhankelijkheid zijn volgens de opstellers doorgaans belangrijke waarden voor professionals, maar 'ook voor professionals geldt dat ze in een breder maatschappelijk netwerk opereren waarin ze op anderen betrokken zijn.'⁶ Daarom is de doelstelling van de CHE om professionals op te leiden die in staat zijn om te werken vanuit de kracht van relaties. 'Daarvoor is kennis nodig, kennis over de betekenis van bestaande verbanden, over hoe mensen samen nieuwe netwerken en initiatieven kunnen vormen en hun verlangen en inspiratie kunnen inbrengen.'⁷ Daarop is het praktijkgericht onderzoek van de CHE gericht. De centrale vraag luidt: Hoe kunnen professionals door het versterken van relationele verbanden bijdragen aan het bouwen van een gezonde samenleving waarin mensen een betekenisvol bestaan kunnen leiden?

De manier waarop CHE-lectoraten dit onderzoek uitvoeren is eveneens gestempeld door 'de kracht van relaties'. Het onderzoeksprofiel zegt: 'We willen die kennis graag ontwikkelen door in bestaande praktijken aan de slag te gaan, al doende te leren en ook te putten uit wat bij professionals en andere betrokkenen al aan *tacit knowledge* aanwezig is. Ook willen we netwerken in de regio versterken.'⁸ Noem het een relationele benadering van onderzoek doen. Daarbij worden drie clusters onderkend (en uitvoeriger beschreven): zorgen, samenleven en werken in relatie.

Verdieping in tijdschriftartikel

In 2022 publiceerden Martine Noordegraaf en Danielle van de Koot het artikel 'Bouwstenen als kompas: een visie op praktijkgericht onderzoek'. Dit artikel presenteert de CHE-visie op praktijkgericht onderzoek, gebaseerd op gehouden focusgroepen met lectoren van de hogeschool rondom de hiervoor genoemde clusters.⁹ In dit artikel komt ook het thema 'de kracht van relaties' weer terug, zowel als object van onderzoek als werkwijze voor praktijkgericht onderzoek.

Het artikel identificeert allereerst vier typen van relaties die lectoraten onderzoeken: ten eerste 'relaties van professionals met personen' (verpleegkundige-patiënt); ten tweede 'onderlinge relaties' (leerlingen onderling, gezinsleden); ten derde 'interprofessionele relaties binnen een organisatie' (multidisciplinaire teams); ten vierde 'interprofessionele relaties tussen organisaties' (gemeenten, bedrijven).¹⁰ Het type relaties dat wordt onderzocht is dus uiteenlopend en betreft micro-, meso- en macroniveau.

Vervolgens presenteert het artikel een aantal 'bouwstenen' voor praktijkgericht onderzoek, die karakteristiek zijn voor de CHE. Een daarvan is een 'relationele werkwijze'. Het beeld van onderzoek als *agora*, marktplein, komt naar boven. Het marktplein heeft te maken met 'samenwerking, wederzijds vertrouwen en begrip, gezamenlijke leerprocessen, delen van ervaringen'. Ook valt de term 'kritische dialoog'; kritisch, want het gaat 'niet alleen om een goede verhouding, gezelligheid of vriendschap'. Er moet immers ook wat bereikt en verbeterd worden.

Meervoudigheid vinden CHE-lectoren belangrijk, in alle fasen van het onderzoek. 'Complexiteit en verscheidenheid aan opvattingen en perspectieven hoeven niet te worden gladgestreken.' Daarbij is nauwe samenwerking met het werkveld van belang, zodat alle perspectieven voor het voetlicht gebracht kunnen worden. 'Daarnaast is alertheid nodig om de verschillende stemmen, perspectieven, van het praktijkprobleem te verstaan.' Dit maakt onderzoek complexer en trager, maar ook interessanter en meer valide.¹¹

Dimensies van relationele professionaliteit

Associërend op de slogan ‘de kracht van relaties’ is vrij intuïtief de term ‘relationele professionaliteit’ opgekomen. Het onderzoeksprofiel en het tijdschriftartikel spraken al het vermoeden uit dat CHE-onderzoek bijdraagt aan een andere kijk op en invulling van professioneel handelen. Dat vermoeden wordt met de term ‘relationele professionaliteit’ verder gearticuleerd. Een definitie is vervolgens nog niet gegeven. Geïnterviewden (zie de methodische verantwoording achterin dit verslag) werden uitgenodigd om zelf verder te associëren bij deze term, om vanuit hun eigen achtergrond en in relatie tot hun eigen beroepsdomein de term zinvol te laden. Verschillende lectoraten leveren complementerende inzichten die de term relationele professionaliteit reliëf geven.

Het relationele accentueren

Een nieuwe term lanceren is altijd gewaagd. Het was daarom niet verrassend om heel gevarieerde eerste impressies te vernemen. Aan de ene kant klinkt het geluid dat de term relationele professionaliteit een lege term is, een containerbegrip, dat op zichzelf weinig aantrekkelijk is en niet enthousiasmeert. Het lijkt bovendien een pleonasme; professionaliteit zonder relaties bestaat immers niet. Relationele professionaliteit is een evidentie die niemand zal ontkennen, je moet vooral kijken welke rol relaties spelen. Aan de andere kant is juist te horen dat het een heel mooie term is, bovendien een typische CHE-term: relaties en dialoog zijn termen die volop in het vocabulaire van onze hogeschool zitten. Aansprekend is dan dat de term het relationele onderdeel van het professionele maakt. Door het relationele expliciet te benoemen wordt het tot een speerpunt verheven en dat is waardevol in een cultuur waarin de persoon uit beeld raakt vanwege procedures en bureaucratie.

Nabijheid, asymmetrie en wederzijdsheid

Relationele professionaliteit is een term die constructieve spanning bevat: relationeel én professioneel. In de context van sociaal werk gaat dat over *nabijheid en afstand*. Hoe nabij kom je als professional en wanneer neem je afstand? Relationele professionaliteit trekt de persoon sterker de professie binnen en stelt daarmee het denken over professionaliteit in termen van methodisch en persoonsonafhankelijk werken ter discussie. ‘Als dan wordt benoemd dat het relationeel is, dan doet het er wel heel veel toe wie je wast of injecteert.’ Dit lijkt wezenlijk in sociale beroepen: je bent als sociaal professional *je eigen instrument*. ‘Jouw relatie met je zorgvrager is eigenlijk je middel, met je kennis en je methodieken, maar die moet je allemaal zelf nog wel inzetten in die relatie.’ Natuurlijk, het instrumentele en methodische werken is ook in de sociale beroepen op de voorgrond gekomen, maar uiteindelijk breng je met je expertise jezelf in als professional. ‘Wat je doet, is jezelf aanbieden: ik kom betrokken raken op jouw problemen.’

Inherent aan relationele professionaliteit is ondertussen wel dat die relatie *asymmetrisch* is. De dynamiek van *macht en afhankelijkheid* is onmiskenbaar aanwezig. In een bepaald opzicht ben je gelijkwaardig: je bent allebei mens; ook de persoon van de professional heeft zijn kwetsbaarheden en levensvragen. Maar in de professionele omgang zit toch een ongelijkheid. Als professional bezit je kennis en expertise die een cliënt nodig heeft. Je hebt vooral ook macht, want je bent voor de hulpvrager de toegang tot hulpdiensten. En binnen

de hulpverlener-cliëntrelatie ben jij degene die het op dat gebied wel 'gemaakt' heeft. Toch kan een zekere *wederzijdse afhankelijkheid* ontstaan. Dat is het geval wanneer professionals zaken willen veranderen, bijvoorbeeld in beleid en publieke opinie. Dan kan het werken met ervaringsdeskundigen heel behulpzaam zijn; ervaringsdeskundigen geven inzichten van binnenuit, vaak rijker en indringender dan een professional van buitenaf kan doen. In dat opzicht heb je als professional en onderzoeker een afhankelijke verhouding. Relationale professionaliteit kan daarom ook inhouden dat je goed leert werken met ervaringsdeskundigen.

Dingen en netwerken

Relationele professionaliteit heeft niet alleen met intermenselijke verhoudingen te maken (interprofessioneel, tussen professional en personen of tussen personen onderling), maar gaat ook over relaties met 'de dingen'. Denk in het bedrijfsleven aan productieprocessen: de omgang met grondstoffen zegt iets over onze relatie ten opzichte van aarde en natuur. In de Foodvalley en regionale economie kunnen circulaire landbouw en recycling van puin en afval gezien worden als manieren om een andere relatie tot de natuurlijke omgeving te ontwikkelen. In het onderwijs gaat het over de relatie tot de lesstof. Niet alleen de relatie tussen leraar-leerling is belangrijk, maar ook relatie met een concreet schoolvak, de 'materie'. Dat is de 'pedagogische driehoek'. In de ICT zijn applicaties het 'ding' dat een relationele rol kan spelen: apps die bijdragen aan verbinding en dialoog tussen mensen; sociale games die de relationele vaardigheden van mensen vergroten; mensen die een vertrouwelijke band met een applicatie of robot ontwikkelen.

De relationele professional staat vervolgens in een heel netwerk van relaties: met cliënten, patiënten, burgers (de term 'persoon' wordt bij ICT met nadruk gebruikt). Samen gaan professionals en cliënten/patiënten bovendien een relatie aan met een *non-human agent*. Door de opkomst van AI en chatbots 'moet niet alleen die cliënt zich verhouden tot die chatbot (vertrouwen, empathie enzovoorts), maar ook bijvoorbeeld de huisarts en wijkverpleegkundige'. Wat ontstaan zijn *hybride sociale netwerken*, waarin ook niet-menselijke systemen een actieve handelende rol spelen. Relationale professionaliteit gaat daarom ook over de relatie tot dergelijke non-human agents.

Het lectoraat Zin in ICT heeft ondertussen een raamwerk ontwikkeld dat fijnmaziger laat kijken naar relationeel werken. Er zijn allerlei of: facetten in het professioneel handelen waarin relaties een rol spelen, ook in het omgaan met techniek. Denk aan ontwerpen, ontwikkelen, opleveren, onderhouden en leren gebruiken.¹² 'Op al deze facetten is er sprake van dat er wel of niet relationeel gewerkt wordt en dat er wel of niet bepaalde kracht in relaties zit.' De uitdaging voor professionals is om in elk van deze facetten relationeel te werken.

Het institutionele speelveld

Het lectoraat Dienstbaar Organiseren verbreedt de scope van relationele professionaliteit nog wat verder. Relaties spelen zich niet alleen af tussen personen, maar ook tussen organisaties. 'Je hebt ook een collectief begrip van relaties.' Bovendien spelen die relaties zich af binnen een institutioneel krachtenveld, die aan professionele relaties van personen en organisaties een eigen dynamiek geeft. Uiteindelijk zijn instituties 'gestolde relaties'.



Sociologen en bestuurskundigen met een institutionele blik delen de samenleving analytisch gezien op in domeinen van staat, markt, privésfeer en civil society. En elk van deze domeinen heeft zijn eigen logica. Voor de staat is dat de logica van dwang en hiërarchie; de logica van de markt heeft met concurrentie en efficiency te maken; de logica van de privésfeer met liefde en trouw. Die van de civil society is een hybride tussen deze logica's. Deze logica's kleuren de manier waarop relaties vorm krijgen. Vervolgens spelen in de aard van die relaties nog een aantal factoren een rol: ze kunnen informeel of formeel, publiek of privaat, gericht op winst of juist non-profit zijn. Dergelijke institutionele aspecten maken de verschillende collectieve relaties anders geaard.

Voorwaarden voor goede relaties

Relationele professionaliteit komt niet vanzelf tot stand. Relaties zijn een precair goed en juist dit besef vormt een motivatie om onderzoek te doen naar de versterking van relaties, zo bleek uit het onderzoeksprofiel. Daarbij zijn tal van factoren denkbaar die een bevorderende of belemmerende rol kunnen spelen. In de interviews hebben we dan ook gevraagd naar voorwaarden met betrekking tot relationele professionaliteit.

Tijd(gebrek)

Een factor die meermalen genoemd wordt in interviews is de rol van tijd(gebrek). In de context van zorgverlening is vaak sprake van kortetermijndenken: we doen even een interventie en dan gaan cliënten of patiënten weer zelfstandig verder. Die kortdurende betrokkenheid kan volstaan, maar niet altijd, beschrijft de lector Duurzame Zorg. In de langdurige zorg is continuïteit een heel grote uitdaging. Er is veel verloop, het is ook moeilijk vol te houden lang op een plek te blijven. Dat belemmert wel het opbouwen van relaties. 'De realiteit is al die wisselingen (...) en dan komt de volgende, of je weer even je hele traumatische verhaal nog een keer wil vertellen, maar wel snel graag want er is weinig tijd. Dat is best wel cynisch.'

Binnen het sociaal werk domineert bovendien de zorgfilosofie van zelfredzaamheid. Overheidsbeleid moet informele netwerken van mensen stimuleren. Dat kleurt de rol van de professional. Die komt pas als het informele netwerk het niet redt, maar gaat ook weer zo snel als mogelijk is weg. Terwijl familierelaties, vriendschapsrelaties enzovoorts vaak een lange duur hebben, geldt voor professionele relaties juist het tegenovergestelde: ze zijn altijd tijdelijk van aard. Soms duren ze lang, soms korter. Je bent er als professional in het sociaal werk om met een bepaald probleem te helpen, maar je bent er niet voor alles wat in het leven gebeurt. Bovendien is het de bedoeling – in de context van informele zorg – dat je jezelf overbodig maakt.

Tijdgebrek lijkt ook een factor in transitiecommunicatie. In moeilijke dialogen is de mentaliteit 'en nou gaan we effe door' soms heel funest. Het Franse spreekwoord 'reculer pour mieux sauter' is hier van belang, volgens de associate lector Communicatie. 'Dat betekent van je gaat een beetje naar achteren hangen of een paar stappen achteruit doen of wat tijd nemen om daarna beter te kunnen springen.' Meer tijd nemen is daarom niet zomaar verloren tijd, maar kan ook een goede investering zijn. De vraag is hoe je dit in de praktijk goed vormgeeft.

Afstemming

Relationeel werken vergt ook veel afstemming. Eerlijk is eerlijk: samenwerken is ingewikkeld. 'Vaak als er iets is op het werk, gaat het over relaties waar iets aan schort. Een verschil van mening, een verschil van inzicht of een mindere klik met een collega.' Het is daarom niet verwonderlijk dat in de interviews meermalen aspecten aan bod komen die met goede afstemming te maken hebben. Zo is het van belang elkaars context goed te begrijpen als je gaat samenwerken. Verwant aan het begrijpen van elkaars context zijn culturele gewoontes en taalbarrières, bijvoorbeeld bij leefstijlbevordering: 'aspecten zoals cultuur en andere eetgewoontes heb je nodig om te kijken hoe de adviezen (...) wel passen in die cultuur'.



In het samenspel tussen professionals is afstemming over eigenaarschap van groot belang. Het lectoraat Dienstbaar Organiseren heeft daarvoor de methode IAO uitgedacht: de rollen van initiator, actor en ondersteuner.¹³ Samenwerking heeft er hinder van wanneer eigenaarschap niet goed is belegd, wanneer rollen in de samenwerking onduidelijk zijn of wanneer er gebrek aan handelingsruimte is. En andersom: samenwerking kan bloeien wanneer deze rollen goed gespeeld worden. Het is een heel relationele kijk op werk en eigenaarschap, waarin interdependentie een grote rol speelt.

Dialogoog

‘Hoe minder je gebonden wordt door een gezamenlijke cultuur en duidelijke instituties, hoe heftiger het thema ‘kracht van relaties’ op de agenda komt.’ Dan zien we vooral kloven en verschillen – denk aan de stikstofdiscussies en boerenprotesten. Tegen die achtergrond klinkt dan het belang van het leren voeren van dialoog als instrument in relationeel werken. Tegelijk wordt erkend dat een dialoog niet altijd de oplossing is; een aantal randvoorwaarden zijn van belang: duidelijke kaders, speelruimte hebben en goede facilitering van het gesprek.

Vanuit een relationeel perspectief dialoog voeren rond diversiteit (religie, cultuur, gender) vraagt om een verbindende aanpak, aldus de (vertrekkend) lector Diversiteit & Professionaliteit. Wie zich heel antithetisch opstelt krijgt een andere relatie dan wie zich verbindend opstelt. Maar hoe dat concreet eruitziet is *contextueel bepaald*. Sommige situaties vragen om verbinding om de confrontatie aan te gaan (bijvoorbeeld bij grensoverschrijdend gedrag). Wanneer je elkaar over levensbeschouwelijke muren heen wil ontmoeten, is juist het zoeken naar gemeenschappelijke grond belangrijk. Hoe dan ook zijn *ontmoeten en luisteren* belangrijk in gepolariseerde contexten. Ook het *medium* doet ertoe in het omgaan met diversiteit, ‘waarbij moet worden afgevraagd of een bepaalde relationele communicatievorm wel bij een bepaalde situatie past.’

Grenzen

Relationeel werken heeft ook belang bij grenzen. In de context van hulpverlening (sociaal werk) komt dit ter sprake. Professionele relaties, maar ook relaties met cliënten zijn niet oeverloos. De relationele professional brengt zichzelf als persoon in, hecht aan goede verhoudingen met cliënten, maar hoeft er geen vrienden mee te worden. Sterker nog, de professional moet soms ook scherp durven zijn, tegen de wensen van cliënten ingaan, ze durven tegenspreken. Een professional kan bijvoorbeeld constateren dat een kind iets anders nodig heeft dan ouders willen. Dan moet hij dat aankaarten, dat is een belangrijke professionele stap. Ook in het educatieve domein komen grenzen aan het belang van relaties ter sprake. Positieve leerkracht-leerlingrelaties lijken van groot belang voor prestaties. De onderwijssetting, sociale veiligheid en kleinschaligheid zijn stimulerende factoren voor prestaties. Maar niet iedereen gedijt bij zoveel gezamenlijkheid. Dat roept de vraag op naar ruimte voor individualiteit, voor zelfstandig werken.

Morele en existentiële aspecten

In de interviews kwam een aantal keer de rol van ethiek en levensbeschouwing aan bod met betrekking tot relationele professionaliteit. Hierover zijn niet heel expliciete vragen gesteld, al zijn natuurlijk twee van de geïnterviewde lectoraten actief in het domein van de theologie. De verbinding met morele en existentiële dieptelagen is kennelijk gemakkelijk te benoemen. Of zoals werd gezegd: de term relationele professionaliteit raakt aan ons morele zelfbewustzijn. De term appelleert aan iets verhevens.

Morele kwaliteiten

In meerdere interviews worden morele kwaliteiten genoemd die van belang zijn voor de ontwikkeling van goede relaties. Goede relaties zijn respectvol en evenwichtig. Daarnaast is vertrouwen van belang. Verwant daaraan wordt verdraagzaamheid genoemd. In het sociaal werk bijvoorbeeld lijken burgers in woonwijken minder verdraagzaam richting mensen met onbegrepen gedrag. Ook trouw en moed worden genoemd – aanwezig zijn in moeilijke situaties vergt nogal wat van mensen. Nederigheid is ook belangrijk: ‘dat de ander ook werkelijk de ander mag zijn en ook anders mag zijn.’

De rol van moraliteit wordt daarnaast geagendeerd met betrekking tot het begrenzen van relaties. Relaties kunnen onrecht en leed veroorzaken of in stand houden. Besef van eerlijkheid en rechtvaardigheid is dan cruciaal. ‘Het gerechtigheidsperspectief is belangrijk, waarbij je je moet afvragen of wat je doet inderdaad wel bijdraagt aan de bloei of ontwikkeling van de samenleving of dit kind. Daar moet je elkaar ook op aan blijven spreken.’ Met andere woorden: het relationele is niet de laatste norm in het professioneel handelen, anders kunnen vriendjespolitiek en corruptie vrij spel krijgen.

De ziel van professies

Dat interprofessioneel samenwerken niet vanzelf gaat, is een terugkerend thema in de interviews. Boeiend is daarom het pleidooi dat het van belang is om de eigenheid van professies waarmee je moet of wil samenwerken te begrijpen. Dat gaat om meer dan begrijpen dat bijvoorbeeld in het verpleegkundig beroep protocollen belangrijk zijn, terwijl dat in het sociaal werk of het onderwijs anders ligt. Het gaat dan om de diepere, minder tastbare aspecten van een beroepsgroep, die mede kleuren hoe een professional een maatschappelijk vraagstuk bekijkt. ‘Professies moeten hun eigen ziel kennen, of de aard van hun professie om dat gesprek met elkaar goed te kunnen voeren. Dat kan heel versterkend werken. Dat helpt ook om relationeel af te stemmen of tot coöperatie te komen.’

Levensbeschouwing

In diverse gesprekken komen ook meer levensbeschouwelijke aspecten van relationele professionaliteit naar voren. Het interview met de lector Dienstbaar Organiseren begint zelfs met een gesprek over ‘de zondeval in relaties’ en over ‘gebrokenheid’. Ook in het interview met het lectoraat Theologie komt dit thema van gebrokenheid aan de orde. Hebben we als samenleving taal voor die gebrokenheid? ‘Gebrokenheid is een uitdaging in een huidige trend waarin alles perfect moet zijn. Zijn er gezonde vormen van gebrokenheid, erkenning van hoe wij in elkaar steken, zonder verbitterd te raken? In een polyactieve samenleving

waarin alles gewoon perfect moet zijn, is het heel goed als je op een goede manier ruimte maakt voor gebrokenheid.'

Levensbeschouwelijke taal (zoals zonde en gebrokenheid) brengt volgens het lectoraat Theologie een ander perspectief op relaties met zich mee. Het geeft de moeilijkheden rond relaties een meer existentiële duiding. Maar een levensbeschouwelijke of theologische inbreng kan meer doen: het kan ons denken over de kracht van relaties ook onder kritiek stellen en uitdagen: bijvoorbeeld door de inbreng van de notie 'naaste' en het agenderen dat het in christelijk perspectief niet draait om 'degene met een sterk netwerk, niet diegene die zich wel redt, niet degene die de mooie praatjes kan verkopen of de goede titels achter of voor zijn naam heeft staan.'

In het denken over de kracht van relaties en relationele professionaliteit is uiteindelijk ook de relatie met God van belang, aldus de lector Diversiteit & Professionaliteit. 'Relaties in de samenleving kunnen alleen goed tot stand komen in een driehoeksrelatie God-mens en mens-medemens.' Dat wil niet zeggen dat zonder God te erkennen geen relaties mogelijk zijn, maar wel dat relaties lastiger worden in een seculiere samenleving. 'De aanwezigheid van een hogere macht relativeert mijn positie' en dat schept ruimte voor verbinding met de ander.

De destructieve kracht van relaties

Relaties zijn niet altijd een kracht ten goede. Ze kunnen ook verkeerd uitpakken of zelfs een destructieve kracht vormen. Deze opmerkingen zijn regelmatig te horen rondom het onderzoeksprofiel. Daarom hebben we dit thema expliciet aan de orde gesteld in de interviews. Meerdere keren werd dit punt door geïnterviewden zelf al ter sprake gebracht. Nadat in een vorige paragraaf al aandacht is gevraagd voor de grenzen van relaties, wordt hier verder ingezoomd op de ‘achterkant’ van relaties.

Beklemmende cohesie

Relaties kunnen een goede omgang met (levensbeschouwelijke) diversiteit in de weg zitten. Dat kan als het ‘wij’ heel sterk is, als er sprake is van heel hechte en homogene gemeenschappen. Dergelijke gemeenschappen kunnen zelfs een ‘zij’ nodig hebben om als ‘wij’ in stand te blijven. Wie in homogene contexten gevormd is, zal ook geneigd zijn daarop steeds terug te vallen. Ook in dat opzicht werkt de kracht van relaties door. Sociale cohesie hoeft bovendien niet voor iedereen in een groep een positieve kracht te vormen. ‘Je kunt ook niet zeggen als er maar meer relatie is, dat mensen zich dan meer verbonden zullen voelen. (...) Als mensen sterke relaties hebben wil dat niet zeggen dat in die klas veel onderlinge verbondenheid is of dat kinderen niet worden buitengesloten.’

Anonieme verantwoordelijkheid

Van ICT-toepassingen, zoals sociale media-apps, is bekend dat ze perverse kanten hebben. Dergelijke ICT kan fraai ingezet worden om relaties tussen mensen te versterken, maar als techniek kan het relationeel gezien tegelijkertijd heel problematisch functioneren. Denk aan het gebruik van jouw data, die verkocht worden aan marketeers – het verdienmodel van ICT-platforms. Of denk aan de verslavende werking die sociale media of sociale games kunnen hebben. Dat is niet alles. ‘Het gaat ook om veel meer softe kanten als betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid, ethisch en juridisch.’ Bijkomend probleem is dat gebruikers vaak geen idee hebben wie de applicatie heeft gemaakt, of dat deugt en welke keuzes daarachter zitten. Hoe ga je daarover in gesprek? Dat lukt vaak niet doordat er geen relatie is met makers die elders op de wereld zitten. ‘Met een softwareleverancier wil je bespreken: zie je wat hier gebeurt, zie je wat de impact van jou product is of de manier waarop je samenwerkt?’

Verbinden zonder doel

De destructieve kracht van relaties kan zich ook voordoen in de vorm van doelloosheid bij interprofessioneel samenwerken. Samenwerken in netwerken over organisatiegrenzen heen vraagt veel verbindingswerk: relaties aftasten, contexten verkennen, verwachtingen afstemmen, vertrouwd raken met elkaar. Maar soms komen betrokkenen niet verder en dan worden relaties een bron van frustratie. Dan is er wel relatie, maar geen professionaliteit meer. ‘Relaties worden een zwakte op het moment dat de relatie eigenlijk zo sterk wordt dat het er niet meer toe doet of er iets wordt opgeleverd of dat er een doel bereikt wordt.’ Het is daarom belangrijk dat betrokkenen kijken of ze samen iets goeds willen maken en rond een gezamenlijk doel willen investeren. Anders gezegd: ‘relaties en samenwerkingen kunnen heel onprofessioneel worden, naar mate focus en doelen en programma ontbreken en je alleen maar bij elkaar zit.’

Afsluitende reflecties



Het doel van dit verslag was inzicht geven in thema's die aan de orde zijn gekomen in een reeks van interviews met lectoraten aan de CHE. De inzichten die zijn gepresenteerd zijn wellicht het beste te typeren als impressionistisch. Dikwijls zijn het voorzichtige articulaties en verkennende observaties, vrucht van hardop nadenken door geïnterviewden. Wie op deze manier naar het materiaal kijkt, krijgt veel te zien dat hopelijk enthousiast maakt voor verdere uitwerking.

Vier invalshoeken stonden in dit verslag centraal. Ten eerste is invulling gegeven aan de notie 'relationele professionaliteit'. Nabijheid, asymmetrie en wederzijdsheid blijken daarbij trefwoorden. De reikwijdte van relaties werd uitgebreid naar relaties met dingen en er is aandacht gevraagd voor het institutionele speelveld dat de aard van relaties kleurt. Ten tweede zijn diverse voorwaarden voor goede relaties benoemd: tijd, afstemming, dialoog en het stellen van grenzen. De afwezigheid hiervan kan relationeel werken ondermijnen. Ten derde zijn morele en existentiële dimensies van relationele professionaliteit besproken: de relevantie van (deugd)ethiek als kader rondom relationeel werken, het belang van aandacht voor de intrinsieke normativiteit van beroepspraktijken in het interprofessioneel werken en de rol die levensbeschouwing werpt op relaties. Ten vierde is de potentieel destructieve kracht van relaties besproken. Destructieve relaties die zijn aangekaart gingen over te sterke sociale cohesie, over anonieme en abstracte verantwoordelijkheid en over doelloze interprofessionele verbanden.

De interviews met de verschillende lectoraten maken duidelijk dat elk lectoraat een eigen unieke inbreng heeft in de doordenking van de kracht van relaties. Elk lectoraat reikt vanuit het beroepsdomein waarvoor onderzoek wordt gedaan relevante inzichten aan voor het grotere verhaal over relationele professionaliteit. Anders gezegd, elke professie brengt theoretische bouwstenen mee die domeinoverstijgend van belang kunnen zijn. De kracht van relaties is dus niet alleen als object van onderzoek en als methode van praktijkgericht onderzoek van belang (zoals beschreven in het onderzoeksprofiel en het tijdschriftartikel), maar ook bij de conceptualisering en de normatieve doordenking moeten we het hebben van de kracht van relaties.

Daarbij is het wel zinvol om te onderkennen dat er grote variëteit lijkt in de mate waarin de beroepspraktijken waaraan de lectoraten verbonden zijn, vertrouwd zijn met 'relationeel' werken. Het beeld dat is ontstaan op basis van de interviews is als volgt. Voor sociaal werk, educatie en verpleegkunde lijkt relationeel werken een vanzelfsprekendheid. In domeinen van bedrijfskunde, ICT en communicatie wordt vanuit CHE-lectoraten bijgedragen aan een relationeel paradigma en lijkt er sprake van stem geven aan een relationele wending in het vakgebied. Bij de domeinen van theologie en journalistiek heeft volgens geïnterviewden relatief recent een relationele wending plaatsgevonden. Het is denkbaar dat elk 'stadium' (vanzelfsprekendheid, paradigmavorming, ontdekking) een vertrekpunt kan zijn om wederzijds te leren over de kracht van relaties.

Een breed gedeelde behoefte in de lectorenraad was dat een reeks interviews niet tot een hoeraverhaal moest leiden over de kracht van relaties. Volgens mij is dat gelukt. De vier



lijnen die in dit verslag zijn uitgewerkt hebben veel oog voor de spanningen, condities en keerzijden van relationele professionaliteit. Deze 'oogst' maakt ondertussen ook duidelijk dat er veel op het spel staat bij het versterken van de kracht van relaties en het reikt een veelheid van deelthema's aan waarop lectoraten interdisciplinair verdiepend onderzoek kunnen doen. Omdat tal van thema's door meerdere lectoraten zijn aangekaart, lijkt kruisbestuiving tussen de verschillende lectoraten en beroepsdomeinen goed mogelijk. Dat gebeurt in nieuwe onderzoeksprojecten feitelijk al.

Gelet op politieke en maatschappelijke trends lijkt de CHE met het onderzoeksprofiel 'de kracht van relaties' het tij mee te hebben. Wellicht nog nadrukkelijker dan in de beginjaren van deze eeuw klinkt de roep om gemeenschapszin, onderlinge verbondenheid, solidariteit, menselijke maat en aandacht voor elkaar. Diverse politieke partijen dingen dit najaar naar de kiezersgunst rond deze thema's. Wanneer dat doorzet, heeft dat ongetwijfeld impact op de vele professies waarvoor de CHE opleidt. Deze 'relationele wending' maakt CHE-onderzoek uiterst actueel en tegelijkertijd is het precies daarom goed dat we ook expliciet oog hebben voor de voorwaarden en keerzijden van de kracht van relaties. Die inzichten helpen om te doen wat goed is.

Verantwoording



De interviews zijn afgenomen in de periode november 2022 tot en met februari 2023 door Robert van Putten (lector Bezieling & Professionaliteit) en Daniëlle van de Koot (associate lector Professioneel Opvoeden). We hebben gesproken met de lectoraten Jeugd & Gezin, Informele Netwerken & Laatmoderniteit, Zorg voor Voeding en Gezondheid, Zin in ICT, Samen Divers, Journalistiek & Communicatie, Zingeving in Nieuwe Geloofsgemeenschappen, Dienstbaar Organiseren en Diversiteit & Professionaliteit. Soms waren daarbij ook kenniskringleden aanwezig, maar meestal was het gesprek alleen met de (associate) lector.

In de interviews hebben we een aantal thema's aan de orde gesteld. Ten eerste waren we benieuwd naar associaties bij de term relationele professionaliteit. We wilden zien wat de term oproept aan beelden in de context van de verschillende beroepspraktijken waarvoor de CHE opleidt. Dat vormde steeds het startpunt voor het gesprek. Ten tweede hebben we gevraagd naar verdiepende bronnen voor theorievorming over relationele professionaliteit. Dat kon gaan om theorieën, stromingen of inspiratiebronnen. Dat is niet apart verwerkt in dit verslag, maar kan in de verdere samenwerking aanknopingspunten bieden. Ten derde hebben we geïnventariseerd welke concrete onderzoeksprojecten raken aan het profiel van de kracht van relaties en welk licht die werpen op relationeel werken. Die projecten zijn niet zelfstandig samengevat in dit verslag, maar vormden een opstap om in het gesprek in te zoomen op lessen die daaruit te leren zijn voor de kracht van relaties. Ten vierde hebben we gevraagd naar barrières en voorwaarden voor relationele professionaliteit. We sloten de interviews af met een inventarisatie van beelden en wensen voor verdere verdieping en samenwerking rond dit thema. De interviews laten zich methodologisch het beste typeren als semigestructureerde interviews.

De interviews zijn opgenomen op audio en vervolgens getranscribeerd door een extern bureau. De insteek van de interviews was het voeren van een goed gesprek dat stimulerend is voor verdere kennisontwikkeling van individuele lectoren en dat input oplevert voor lectoraatoverstijgende verdieping in de lectorenraad. We vonden het belangrijk dat er ontspannenheid was voor vrije associaties tijdens het interview, zonder dat hieraan direct publieke consequenties zouden zitten voor de geïnterviewden (door bijvoorbeeld publiekelijk geciteerd te worden).

In mei en juni 2023 zijn de transcripten door Noen Lambers (onderzoeker lectoraat Dienstbaar Organiseren) geanalyseerd. Zij heeft de antwoorden van de verschillende lectoraten per topic uit de interviewopzet samengebracht en de belangrijkste kernpassages geselecteerd, zodat nadere vergelijking en synthese van inzichten mogelijk werd. Op basis daarvan heeft Robert van Putten in de zomer van 2023 de analyse verder verdiept en de hoofdttekst van dit verslag geschreven, dat Danielle van de Koot van feedback heeft voorzien.

Interviewopzet

Theorie

1. Wat roept de term 'relationele professionaliteit' of 'de relationele professional' bij je op?
2. Welke theorieën of theoretische stromingen uit jouw vakgebied helpen je nadenken over 'de kracht van relaties'?

Empirie

3. Heb je onderzoeksprojecten die raken aan het onderzoeksprofiel 'de kracht van relaties'?
 - a. Zo ja, graag omschrijven waar die over gaan.
4. Wat leveren deze praktijkonderzoeken op aan empirische inzichten over 'de kracht van relaties'?
 - a. Wat zijn voor jou belangrijke bevindingen?
 - b. Heb je *good practices* ontdekt?
 - c. Waar zit die kracht precies in?
 - d. Voor wie of wat is relaties een kracht?
 - e. Wat is de rol van de professional hierin?

Knelpunten

5. Is die kracht van relaties alleen maar positief of gaat het ook ergens schuren of wellicht zelfs ontsporen? Voorbeelden uit praktijkonderzoeken?
6. Wat maakt dat je wel/niet relationeel kan werken als professional?
Welke factoren verhinderen en/of bevorderen dit?
 - a. In de organisatie: protocollen, beheersreflexen, instrumentele rationaliteit (efficiëntie, effectiviteit)
 - b. In de omgeving: individualisme, versnelling (tijdgebrek/haast), secularisatie
 - c. In de beroepsopvatting: autonomie, distantie, evidencebased
7. Hoe geef je relationele professionaliteit vormt in een context van toenemende ideologische (politiek/morele) en levensbeschouwelijke diversiteit?
 - a. Denk ook aan: polarisatie, cynisme, wantrouwen, crisistijd (corona, oorlog, energie)

Bronnen

8. Je hebt al een inspiratiebron genoemd in je column, maar zijn er andere inspiratiebronnen die je graag wil noemen, die we niet moeten vergeten in dit traject?

Vooruitblik

9. Waar zou je eventueel verder onderzoek naar willen doen rond 'relationele professionaliteit'?
10. Aan wat voor product(en) zou jij willen bijdragen rond 'relationele professionaliteit'?
 - a. Publicaties: boek, hoofdstuk, artikel
 - b. Audiovisueel: podcast, video, webinar
 - c. Activiteit: masterclasses, congres

Noten

¹ *Zelfevaluatie Rapport Onderzoek*, 2022, citaat p.10.

² *Evaluatierapport onderzoekvisitatie Christelijke Hogeschool Ede*, 2022, p.4-7.

³ *Proef de toekomst. Wie de CHE wil zijn voor de wereld van morgen*. Instellingsplan 2021-2027 CHE, 2021 p.17-18.

⁴ Jan van der Stoep, Martine Noordegraaf & Wim Dekker, *De kracht van relaties. Bouwen aan een gezonde samenleving*. CHE-onderzoeksprofiel, 2019.

⁵ Van der Stoep *et al*, *idem*, p.2.

⁶ Van der Stoep *et al*, *idem*, 2019, p.3.

⁷ *Idem*, p.3.

⁸ *Idem*, p.3.

⁹ Martine Noordegraaf en Danielle van de Koot, 'Bouwstenen als kompas. Een visie op praktijkgericht onderzoek', *Tijdschrift voor hoger onderwijs* 40(2), 2022, p.7-21.

¹⁰ Noordegraaf en Van de Koot, *idem*, p.10-11.

¹¹ Noordegraaf en Van de Koot, *idem*, p.15.

¹² Zie ook lectorale rede Erik Jan Smits.

¹³ Zie ook lectorale rede Henk Kievit.