

Is vrijheid blijheid zo te organiseren dat bezieling, groei en toewijding kunnen ontstaan in het werkende leven?

MEN ZEGT DAT PROFESSIONALS NIET TE MANAGEN ZIJN

98A011

Hans Vermaak

Hans Vermaak heeft opleidingen en functies achter de rug als natuurwetenschapper, therapeut en organisatie-adviseur. Hij maakt tegenwoordig deel uit van de adviesgroep 'Human Talent' van Twijnstra Gudde Management Consultants. Hij richt zich bij voorkeur op veranderkundige en coachingsvraagstukken binnen organisaties van professionals.

Professionalisme zit in de lift. De werkwijzen van managers en professionals ontwikkelen zich niet in hetzelfde tempo. Professionals zoeken vaak hun werkplek binnen organisaties, maar gedragen zich vervolgens als eenlingen waardoor versnippering, middelmatigheid en vrijblijvendheid eerder regel dan uitzondering zijn. De reflex van managers is om de problemen te lijf te gaan met controle en beheersing, wat allerlei conflicten teweegbrengt. Deze misstap is gelukkig te herstellen door een heldere rolscheiding: professionals bestieren het primaire proces, de manager het secundaire proces. Waarmee de rust wederkeert – maar versnippering, middelmatigheid en vrijblijvendheid nog onverkort aanwezig zijn. Deze kernproblemen kunnen alléén verminderen wanneer de professionals samenwerken: met elkaar iets ambiëren, met elkaar leren en met elkaar resultaten afspreken.

In Zimbabwe kocht ik deze zomer twee beelden van de gebroeders Shumba: een dansende vrouw en een sterke man, vermomd als kruk. Kleurrijke houtsnijwerken met schoenpoets geverfd. Shumba's beelden vinden in toenemende mate hun weg naar galerieën, omdat ze iets bijzonders hebben. De broers verstaan hun vak. In het atelier improviseren ze er lustig op los, ze maken wat de vorm van het ruwe hout ze influistert. Ze maken wat ze mooi vinden. Het meeste werk verkopen ze in hun atelier, dat ze openstellen wanneer het ze schikt. En omdat hun beelden gewild zijn, kunnen ze goede prijzen vragen. Het blijkt genoeg om van te leven.

De Shumba's bevestigen het ideaaltype van de vrije professional. Beeldhouwen, schrijven, adviseren: het zijn beroepen die zich ervoor lenen om in je eentje of met enkele vrienden te opereren. Een bord op de deur volstaat om zaken te doen. Deze vrije beroepsuitoefenaars zijn de baas over het eigen vak, ze hebben de noodzakelijke kunde in huis om mooie klussen te klaren. En ze vinden zelf hun weg naar collega's of scholen om bij te leren wanneer dat nodig is. Deze professionals bepalen ook zelf hun klanten en hun prijzen. Als je maar goed genoeg bent in je vak, dan kun je je al die autonomie blijkbaar veroorloven.

Bij lezingen vraag ik professionals wat ze beweegt. Het antwoord is altijd gelijklopend: vak, vakontwikkeling en vakbroeders; een antwoord dat ook door onderzoek wordt bevestigd (zie figuur 1).

Figuur 1. Waarin scheppen professionals voldoening?

1. Plezier in eigen werk	30 %
2. Sfeer in de eigen groep of afdeling; omgang met collega's	20 %
3. Voortgang in het eigen werk, het bereiken van doelen, het van de grond komen van projecten	17 %
4. Tevredenheid met faciliteiten	14 %
5. Sfeer en samenwerking binnen de universiteit	11 %
6. Ontwikkeling in het persoonlijke leven	7 %
7. Het optreden van bestuurders	3 %

Bron: Onderzoek Rijksuniversiteit Limburg (In: Wegeman '92)

12

98A011

Het eigen werkterrein levert geestdrift. Omdat vrije beroepsuitoefenaars daarover eigen baas zijn, komt die geestdrift goed tot leven. Men is vrij en blij. Werktijden en zelfs financiële zekerheden zijn van ondergeschikt belang, want waarom zou je anders beeldhouwer worden, wetend hoe moeilijk het is daarmee je brood te verdienen? Dit soort professionals kunnen interessante persoonlijkheden zijn: bronnen van verhalen, ideeën en contacten. Ze staan door hun opleiding en zelfstandigheid vaak stevig in hun schoenen en hebben de moed om authentiek te zijn. Ze manifesteren zich als 'bezieling in actie'. Voorwaar een staat van zijn waar iedereen wel eens naar verlangt, dus het is geen wonder dat velen zich graag professional noemen.

Nico Goebert, chef economie van de Volkskrant, illustreert: 'Journalisme is toch een leuk vak. Je hoeft niet je goeie pak aan, je hoeft niet de hele dag netjes te praten en je bent veel belangrijker dan je eigenlijk bent.'

VAN PLEZIER IN JE EENTJE NAAR CHAGRIJN MET Z'N ALLEN

Sommige van deze 'belangrijke' vakmensen werken alleen, maar de meesten zoeken hun werkplek binnen organisaties. Dat doen ze niet voor niets. *Figuur 2* geeft de redenen waarom studenten economie, bedrijfskunde, techniek, automatisering en landbouw in Nederland werkgevers zoeken: het leveren van leuke diensten met anderen samen, het versterken van je curriculum vitae, het hebben van een inspirerende werkomgeving, het krijgen van opleidingen en snoepreisjes, etcetera.

Veel moderne professionals zoeken dus organisaties op om zich te ontplooiën. Omgekeerd zijn organisaties steeds sterker afhankelijk van professionals. Professionalisme zit in de lift. De tijd van Henry Ford ligt ver achter ons. 'Why is it that I always get the whole person, when what I really want is a pair of hands?', zei de autofabrikant ooit. Automatisering en informatisering hebben sindsdien veel van het handwerk geëlimineerd. De grootste bedrijvigheid zit niet meer in de productiesector maar in de dienstensector: onderwijs, gezondheidszorg, media, accountancy, advocatuur, financiële diensten e.d. Van de afgestudeerde academici uit het jaar 1994/1995 werken

inmiddels 90 procent in de dienstverlening. In die dienstverlening zijn de buzz-words 'high speed, high tech, high flex en high touch': snelle kennisintensieve dienstverlening op maat en op basis van een persoonlijk contact. Alleen al deze vier kenmerken impliceren de inzet van zelfstandige vaklui. Als dat geen professionals zijn, dan is niemand dat. Professionalisme is dus geen marginale ontwikkeling, noch is het eind in zicht.

Het lijkt een mooie symbiose tussen de professionals en het moderne professionele bedrijf, maar probleemloos is die zeker niet. De angel zit hem erin dat een professional die dienst neemt bij een bedrijf een deel van zijn autonomie moet opgeven, en daarmee afstand doet van het ideaal van de beeldhouwer. Hij is per definitie geen vrije beroepsuitoefenaar meer. Dat geldt zeker voor de veertig procent van de afgestudeerden die een loopbaan ambiëren bij een multinational. Multinationals en onbeperkte vrijheid verdragen elkaar nu eenmaal slecht.

Medisch specialisten zijn een goed voorbeeld van professionals met beperkte vrijheid. Ten aanzien van hun vak en eigen ontwikkeling lijken ze zich weinig te laten voorschrijven door hun ziekenhuisdirecties. Maar een chirurg zal nooit improviserend een blinde darm verwijderen: niet alleen zijn reputatie en aansprakelijkheid, maar ook die van het ziekenhuis staan op het spel. Maakt de chirurg het te bont, dan tikken collega's en directie hem (uiteindelijk) op de vingers.



Figuur 2. Wat zoeken afgestudeerden in een baan?

1. Interessante producten en diensten
2. Goede basis voor verdere carrière
3. Dynamische organisatie
4. Gevarieerd werk
5. Snel groeiende markt
6. Permanente training
7. Buitenlandse reizen
8. Sterke bedrijfscultuur
9. Baanzekerheid
10. Snelle promotiekansen
11. Omgeving waar creativiteit telt
12. Goed salaris

Bron: Dutch Graduate Survey (In:Van Leeuwen '97)

Ook schept een chirurg zijn klantenkring niet zelf: veel patiënten worden doorverwezen naar een specialist bij een ziekenhuis in de buurt. De 'tent' telt zwaarder dan de 'vent'. *Figuur 3* toont in welke opzichten de autonomie van de medisch specialist, de voetballer en de pastoor niet kunnen tippen aan die van de beeldhouwer. Ook pastoors maken hun eigen klantenkring niet, want als ze de kerk verlaten, lopen de parochianen hen niet achterna. Bovendien vinden zij hun opleiding en vakbroeders binnen hun organisatie: de kerk. Vergelijkbare argumenten gelden voor voetballers. Individuele verschillen kunnen er uiteraard zijn. De ene professional is de andere niet. Autonomie, en de professionele status die daarmee samenhangt, is iets wat elke professional persoonlijk afdwingt. Steeds opnieuw.

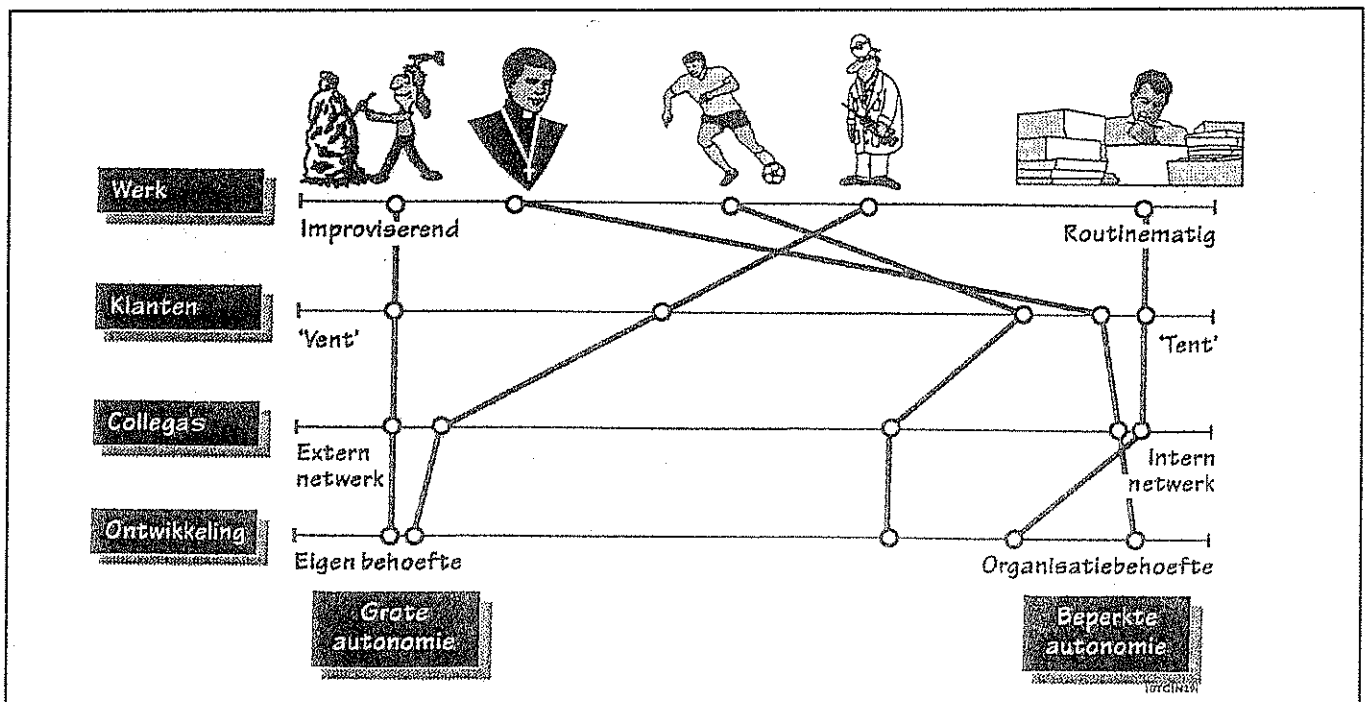
pelijkheid in producten en diensten meestal ver te zoeken is. Een goed professioneel resultaat wordt bovendien belangrijker geacht dan wat dan ook. 'To spot the expert, pick the one who predicts the job will take the longest and cost the most', concludeert organisatiekenner Arthur Bloch uit zijn ervaringen. Resultaatgerichtheid ontbreekt daardoor veelal. Bovendien worden professionals het moeilijk eens over de huidige of gewenste kwaliteit van hun werk. Andermans oordeel heeft in de regel minder gewicht dan het eigen oordeel. Want waarom zou een collega het beter weten? Een oordeel van klanten of bazen wordt veelal nog minder serieus genomen, want die hebben niet in het vak doorgeleerd. Samen leren en innoveren komt er slecht door van de grond. Kennis wordt gezien als persoonlijk bezit en blijft opgesloten in hoofden en kasten.

14 De aard van de professional laat zich niet verlooche-
nen. Ook als hij kiest voor de voordelen van samen-
leven binnen een organisatie, kan hij de bijbehoren-
de vrijheidsinperking vaak moeilijk verteren. Dus
gedragen professionals zich alsof ze toch vrije
beroepsuitoefenaars zijn. Veel professionals menen
dat hobbyisme en solisme legitiem zijn. Waardoor
een ieder zijn eigen richting op gaat en gemeenschap-

DRIE KERNPROBLEMEN BINNEN PROFESSIONELE ORGANISATIES

Zo ontstaan drie kernproblemen: versnippering
omdat ieder zijn richting volgt, middelmatigheid
omdat er niet van elkaar geleerd wordt, en vrijblij-
vendheid omdat resultaatgerichtheid ontbreekt. Deze
problemen brengen paradoxaal genoeg precies om

Figuur 3. Professionals in maten en soorten



zeep wat voor de professional de voordelen zijn van het werken in teamverband: de dynamische werkomgeving waar je samen leert en samen interessante klussen klaart (figuur 2). Ook managers lijden onder deze problemen. Een recent onderzoek bij 300 managers naar hun belangrijkste zorgen levert een herkenbaar lijstje op (figuur 4): 'creëren van samenhang binnen de organisatie' is de belangrijkste zorg. Gevolgd door 'resultaatgericht werken met professionals'.

De drie kernproblemen lijken door alle partijen onderkend te worden en in de meeste professionele organisaties voor te komen. Maar als die problemen zó bekend zijn, dan moet toch ook getracht zijn deze op te lossen? Dat is ook zo, maar de geijkte reacties van professionals en managers brengen organisaties vaak van de regen in de drup. Hoe gaat dat in zijn werk?

Figuur 4. Welke problemen hebben managers?

1. Creëren van samenhang binnen de organisatie	45 %
2. Resultaatgericht werken door de professionals	35 %
3. Richting bepalen en op koers houden	23 %
4. Balans tussen individuele en organisatie-doelen	22 %
5. Tegengaan van scholenvorming en specialisatie	22 %
6. Effectief aansturen van professionals	22 %
7. Meten van professionele resultaten	20 %
8. Omgaan met eigenwijsheid van professionals	20 %
9. Kwaliteitsmanagement	18 %
10. Omgaan met spanningen tussen managers en professionals	18 %

Bron: Onderzoek Twijnstra Gudde e.a. (In: Burger '95)

FAVORIETE REFLEXEN

Professionals kunnen lang en bewogen over deze problemen praten. Maar ze gedragen zich ook in dat opzicht als typische vrije beroepsuitoefenaars: ieder een heeft zijn eigen (wijze) oplossing. Fraaie democratische besluitvormingsprocessen lopen vaak stuk op de harde realiteit van 'zoveel hoofden, zoveel zinnen'. Een treffende metafoor hiervoor is het managen van een kruiwagen met katten. Gefrustreerd door deze onmacht gedragen professionals zich vaak ineens als ouderwetse loonslaven: men schuift de pro-

blemen af op de manager.

Enkele jaren terug bezocht ik een school die kampte met grote financiële tekorten. De docenten hadden veel geld besteed dat nooit was begroot, en het Ministerie stelde in dezelfde periode minder budget beschikbaar. Het enige waarover de docenten het eens konden worden, was dat hun werk 'maatschappelijk ondergewaardeerd' werd. Het leek hen derhalve maar het beste om niet intern te bezuinigen, maar de bestuurder naar de minister te sturen om meer geld los te peuteren.

De problemen worden dus gelegd op het bord van de manager. Wat doet hij ermee? Hij probeert er grip op te krijgen. 'We hadden bij de NRC korte tijd een directeur, de man was hoge ambtenaar geweest in Luxemburg en directeur-generaal op Verkeer en Waterstaat. Hij heette Stijkel. Stijkel dacht dat als je een nota had gemaakt en je had die verspreid onder

de betrokken functionarissen, dat je je werk had gedaan. Er gebeurde natuurlijk nooit iets. Nooit kwam er iets tot stand. Stijkel was daarover heel verbaasd. Wel verdomme, krasste hij dan, ik begrijp niet waarom het wéér niet gebeurd is. Die man begreep er niets van' zo verhaalt André Spoor, oud-hoofredacteur van Elsevier en NRC. Misschien zat Stijkel nog in gedachten bij zijn oude ambtelijke omgevingen. Overheidsorganisaties, industrie, transport: het zijn de werelden waar regels en procedures met veel succes zijn toegepast. Notities als die van Stijkel werden

en worden er benut om bijvoorbeeld werkprocessen te standaardiseren naar meer efficiëntie. Niets mis mee.

Omdat de meeste mensen vroeger hun werk vonden in deze sectoren, is daar ook de meeste managementwijsheid opgedaan. Beheersing van bovenaf, onder meer door regels en procedures, is er een managementreflex van geworden, en is in de managementliteratuur ook nog eens gecanoniseerd. Het heeft de identiteit van managers gevormd. De media, de aan-



deelhouders en ook managers zelf praten over 'de man achter het stuur', 'de man met de touwtjes in handen'. Iemand die je kan afrekenen op de resultaten. En dus, dat is de implicatie, iemand die de macht heeft om zijn organisatie te beheersen en te controleren. Voorwaar een bijna mythische rol en in ieder geval een 'ego-booster'. Adviesnestor Edu Feltsmann gaat nog verder en beweert dat bezit en beheersing, definitie en overzicht, planning en evaluatie worden gezien als garanties voor geluk. En hij betitelt deze zienswijze als typisch 'manelijke' neuroses van managers.

Nu zijn de meeste managers mannelijk, maar of ze ook neurotisch zijn? Wel weet ik uit eigen ervaring dat reflexen taai zijn. En het gedrag van Stijkel onderstreept dit. Ik vraag me af of wat werkt in de industrie, ook kan werken in organisaties van professionals. Waar industriële werkprocessen meer werden bepaald door de machines dan door de 'machinisten' (die waren 'vervangbaar'), lijkt de situatie bij professionals juist omgekeerd: de machines zijn makkelijker te vervangen dan de mensen. Wat gebeurt er als je daar de boel wilt beheersen?

BEHEERSING VAN BOVEN? SABOTAGE VAN ONDER!

Zoals één van de grondleggers van het adviesvak, Frederick Taylor, rond de eeuwwisseling met een stopwatch de produktiviteit in fabrieken opmat, ken ik een directeur van een uitgeverij die met een horloge in de hand om negen uur 's-ochtends bij de voordeur postte om de arriverende journalisten te bevragen waarom ze te laat waren. De smoezen schreef hij dan ter plekke op een grote smoezenposter. Zijn intentie was net als Taylor om de produktiviteit verder te verhogen. Zijn oogst was tegengesteld: journalisten die 's-avonds hadden doorgewerkt, haalden geïrriteerd de schouders op. Het zette een domper op de gratis geboden werklust: professionals houden niet van de beheersingsfratsen van managers! Onderzoek bevestigt dat nog eens (figuur 5). Professionals zijn allergisch voor alles wat riekt naar de drie boze B's:

Bureaucratie, Bazen en Beleid.

Dus volgen professionals de verrichtingen van hun managers met argusogen. Ze achten het legitiem om

Figuur 5. **Waarom ergeren professionals zich?**

1. Trage procedures, onduidelijke structuur, inefficiënt vergaderen, bureaucratie, enz.	38 %
2. Het optreden van besturen, bestuurders	28 %
3. Interne belangentegenstellingen	27 %
4. Financieel beleid: mix van verspilling en bezuiniging	19 %
5. Personeelsbeleid: te langzaam, te weinig menselijk	18 %
6. Problemen of conflicten in eigen groep of afdeling	18 %
7. Gebrek aan dienstverlening en faciliteiten	11 %
8. Gebrek aan inzet en werklust van personeel	9 %
9. Problemen met het eigen werk (o.m. versnippering)	7 %
Bron: Onderzoek Rijksuniversiteit Limburg (In: Weggeman '92)	

ongevraagd kritiek te leveren. Neemt een manager de kritiek niet serieus, dan groeit een vijandbeeld. Organisatie-onderzoeker Badawy typeerde dit voor een researchomgeving als volgt: 'The scientist sees the manager as a bureaucrat, a paper shuffler, a parasite, an uncreative and unoriginal hack who serves as an obstacle in the way of creative people trying to do a good job, and a person more interested in dollars and power than knowledge and innovation'. Als deze vijand dan ook nog beheersingsneigingen vertoont, volgt sabotage. Professionals menen namelijk het recht te hebben tot het negeren van managementbeslissingen wanneer deze tegen hun professionele standaarden ingaan. Voor de goede zaak uiteraard. Dit gebeurt veelal niet openlijk, het is meer een kwestie van 'pocket veto's'. Wil een manager bijvoorbeeld niet dat duizend bloemen bloeien, dan zal de professional vriendelijk naar hem luisteren en onderwijl zijn hobbies blijven uitoefenen. Het kan nog erger. Zo kunnen professionals niet alleen onbeperkte vrijheid claimen op het eigen werkterrein, maar ook hun gezag van toepassing verklaren op allerlei managementzaken zoals budgettering en personeelsbeleid. Zodat de manager zich afvraagt waar hij nog wel wat over te zeggen mag hebben.



CONFLICTEN, CONFLICTEN, CONFLICTEN

Een vicieuze cirkel is snel gevormd: de manager tracht de boel te beheersen, waarop de professionals de boel saboteren. Waarop de manager weer ingrijpt en zo verder: conflicten zijn geboren. Organisaties van professionals zijn goede broedplaatsen voor conflicten omdat beide partijen, managers en professionals, sterke machtsposities hebben. Professionals hebben informele macht bij gratie van hun kennis, persoonlijkheid en contacten. Naast hun eigen persoonlijkheid kunnen managers daar hun formele hiërarchische positie tegenover stellen. Ze zijn aan elkaar gewaagd, waardoor conflicten niet eenzijdig overwonnen kunnen worden en dus groeien en bloeien.

Zo konden medisch specialisten jaren lang straffeloos fulmineren tegen hiërarchische sturing. Net voor de zomer adverteerden ze nog paginagroot in de dagbladen. De titel parodieerde de waarschuwingen op sigarettenpakjes. De kleine lettertjes eronder vermeldden: 'De nieuwe wet dwingt ons naar de pijpen te dansen van de rekenmeesters van de ziekenhuizen en verzekeraars. Een ontwikkeling die vierkant indruist tegen onze artseneed en medische ethiek'. Waarop ze onderaan de advertentie concludeerden: 'de medisch specialisten kunnen er met hun gezond verstand niet bij'. Ik vermoed dat veel ziekenhuisdirecties met hun gezond verstand ook niet goed bij de medisch specialisten kunnen.

In de resulterende onmin sneuvelt gemakkelijk een van de partijen. In veel gevallen de manager. Ik heb een lijst van mijn eigen adviestrajecten van de afgelopen jaren eens doorgenomen. Daar waar het organisaties van professionals betrof, was er in de helft van de gevallen sprake van managementwisselingen, geïnstigeerd door conflicten met professionals. Klopt het gerucht dat professionals niet te managen zijn?

NIEUWE TIJDEN, NIEUWE ROLLEN

Regisseur Hans Croiset ontdekte het volgende: 'Als je vroeger zonder uitgewerkte mise en scène op de repetitie kwam, dan had je je huiswerk niet gedaan. Tijdens de lezing zaten de acteurs te kijken of er wel genoeg tekenjjes in het script stonden om te zien of

je wel wist waar je het over had. Dat is gelukkig voorbij. Toen ik begon te regisseren, kreeg ik snel door dat ik er na twee dagen toch zelf geen wijs meer uit kon. Omdat de acteur in wezen door alle eeuwen heen dat creatieve gevaarte is die door een stuk heen loopt, tekst inzuigt en dat op een andere manier naar buiten laat komen dan jij als regisseur droomt. Elke regisseur die zegt dat het precies zo gebeurt als hij of zij wilde, is gewoon een jokkebrok.'

Croiset hing het beheersingsdenken aan de wilgen en gaf in plaats daarvan zijn professionals de vrijheid om hun werk te doen. Niet alleen omdat professionals zich slecht laten beheersen en conflicten het gevolg zijn. Ook omdat de werkzaamheden zich slecht laten beheersen: het is werktechnisch onmogelijk. Dat geldt ook buiten de toneelwereld. Als mijn baas grip op mijn wijze van adviseren zou willen houden, dan zou hij steeds mee moeten naar de klant, zouden adviezen door hem vooraf geaccordeerd moeten worden, en ga maar door. Dat zou niet alleen mij frustreren, het zou ten koste gaan van de snelheid, flexibiliteit en 'personal touch' van het werk zelf. Terwijl dat nu juist kenmerken zijn die de klant op prijs stelt. Bovendien kan mijn baas nooit alle specialisten van zijn adviseurs meester zijn. Controle is dus onmogelijk.

Moet een baas dan maar onzichtbaar worden? Mag hij zich alleen maar inhouden? Nee, er lijken andere rollen te zijn die hij kan vervullen. In de praktijk zijn er goede voorbeelden en in de literatuur vingerwijzingen. Geen panacee, maar wel perspectief. De literatuur spreekt nog over 'het intellectuele verdriet van managementtheorieën' en de 'ineenstorting van de managementmystiek' (zie referenties). Maar er is inmiddels genoeg stof tot nadenken. En het lijkt me tijd om de bevindingen te veralgemeniseren. Wat zijn die mogelijke rollen voor managers? En wat zijn de bijpassende rollen voor professionals?

I. ROLLEN IN HET PRIMAIRE PROCES: DE RUGGESTEUN EN DE MERITOCRAAT

De aanbeveling aan managers is om de werkvloer niet te mijden, maar juist op te zoeken. Alleen niet als controleur, maar als ruggesteun. De manager richt zich



daarbij op de mensen zelf en niet op de werkinhoud en de werkaanpak. Waardoor professionals minder geneigd zullen zijn om hun manager te ontlopen. Zij kunnen hun werk, het primaire proces, doen zoals ze goed achten. De manager loopt rond met werkelijke interesse voor het werk en de denkwereld van de professionals: 'management by wondering and wandering around.' Waardoor professionals hun manager kunnen ervaren als 'één van ons' en het vijandbeeld kan smelten. Hij gunt eer en erkenning aan de medewerkers die de klussen daadwerkelijk klaren, in plaats van die eer zelf op te strijken. Hetgeen professionals inspireert, want erkenning voor vakprestaties wordt veel meer gewaardeerd dan erkenning voor bijvoorbeeld dienstjaren. Hij speurt naar uitdagende klussen, waarvan hij weet dat zijn mensen er warm voor lopen. En hij coacht mensen die in de knel komen. Gedurende dit alles oogst de manager kennis van klanten, werkveld en het primaire proces waardoor hij allerlei ontwikkelingen snel op het spoor is.

Ruggesteun als managementrol veronderstelt een bijpassende rol voor professionals. De begrippen die voor personeelsleden worden gebruikt, hebben in dit opzicht betekenis. Een 'employee' is plooibaar, een 'werknemer' doet het werk dat hem gegeven wordt. Een 'medewerker' staat al op gelijke voet met zijn baas, en een 'professional' is zelf de baas over zijn werk. Als de manager zijn handen van het werkproces aftrekt dan moet de professional daar de verantwoordelijkheid voor oppakken. Anders is niemand verantwoordelijk. Is de vrijheid maximaal (*figuur 3*), dan moet hij zijn eigen vak beheersen en bijhouden, zijn eigen samenwerkingsverbanden smeden en zijn eigen klanten vinden. Dat is nogal wat. Dat gaat niet alleen om vakmatige kennis en vaardigheden, maar ook om het kunnen plannen van eigen werk, om sociale vaardigheden, om ondernemerschap. En in sommige situaties, denk aan acteurs, nog om meer: om zelfkennis, wil en durf. Daar moet de professional zijn hele hebben en houden voor op het spel zetten. Dat kan alleen als het werk in het verlengde ligt van zijn ambitie en talenten. Connie Palmén schreef in haar eerste roman: 'Aan een talent moet je gaan staan zoals je aan het leven gaat staan, want op een dag vallen ze samen en betekent het leven jouw talent

en is het jouw talent om te leven. Een talent dat een bedrieglijke belofte blijft, wordt je dood. Daar ben ik van overtuigd. Het gaat binnen in je zitten kankeren over hoe het leven had kunnen zijn en op een gegeven moment over hoe het had moeten zijn.'

Professionals die hun talenten leven, behoren tot de meritocratie: de rijzende klasse die zich op basis van hun competenties onderscheidt van anderen. Er is een simpele test om te weten of iemand daar bij hoort: een meritocraat ontleent zijn bestaanszekerheid aan zijn curriculum vitae, niet aan zijn baan. Zou hij op zijn 52ste weg gereorganiseerd worden, dan tast dit zijn prestige of carrière niet noemenswaardig aan.

Als een manager ruggesteun wordt, heeft hij meritocraten nodig. Maar niet iedereen wil of kan groeien naar meritocratie. In de automatiseringsbranche, waar de ontwikkeling van techniekgerichte programmeur naar klantgerichte adviseur enorm rap is verlopen, vindt daardoor een waterscheiding plaats. Zo werd bij een reorganisatie van een IT-afdeling van een financiële instelling grote nadruk gelegd op de zelfsturing van individuen en teams. Er werden nieuwe functies gecreëerd met zwaardere eisen. Tijdens coachingsgesprekken gaven talrijke mensen aan te willen kiezen voor functies ruim beneden hun huidige werkniveau. Ze vreesden de nieuwe verwachtingen niet waar te kunnen maken na jarenlang als 'werknemer' geopereerd te hebben. Ik vond hun eerlijkheid bewonderenswaardig. Employees raken nu eenmaal niet 'empowered' als managers dat tegen ze roepen. Ik vond de consequenties eveneens passend: als een medewerker niet kan of wil groeien, dan is het tijd voor demotie of afscheid. Met alle zorg waarmee dat omkleed kan worden. Geen van de partijen wordt gelukkig door te doen alsof haar neus bloedt.

II. ROLLEN IN HET SECUNDAIR PROCES: DE CONCIËRGE EN DE SPONSOR

Op de werkvloer steunt de manager en heeft de professional de macht. Maar een organisatie bestaat uit meer dan de werkvloer alleen. Er zijn ook zaken als administratie en automatisering; het secundaire proces. Professionals hebben daar in de regel weinig verstand van. Hetgeen niet wegneemt dat ze vaak voor de verleiding bezwijken om zich ermee te bemoeien.



Ik heb artsen met overtuiging zien praten over informatietechnologie, kunstenaars over boekhouding en docenten over personeelsbeleid. Dergelijke bemoeienis is zelden vruchtbaar. Als een vakman gaat managen, verlies je een goede professional en krijg je er een slechte manager voor terug. Dit komt omdat professionals anders denken en werken dan managers: waar de manager continuïteit en efficiency voor de organisatie nastreeft en routinematig kan handelen, is de professional op zoek naar de schoonheid van het vak en een improvisator in hart en nieren. Deze nobele professionele eigenschappen verhouden zich slecht met bijvoorbeeld het routineinzicht dat nodig is voor administratie, de zorgvuldigheid die nodig is voor personeelsbeleid, of de planmatigheid van informatiseringsprojecten.

Een professional moet de manager daarom de ruimte geven op diens werkterrein. Zulke zelfbeheersing heeft óók voor de professional voordelen. Feltmann zegt hierover: 'Wie werkt uit liefde voor het vak, zal managementverantwoordelijkheid weigeren terwille van zijn geestelijke gezondheid'. Professionals worden tenslotte warm van hun werk, en ergeren zich aan bureaucratie en beleid. Waarom zouden ze zich daar dan mee bezig houden?

Aad Kranendonk, voorheen adviseur bij KPMG, 'delegeerde dat soort zaken altijd naar boven'. Een teken van de volwassen professional. De rol van de professional is hier die van sponsor. Hij laat de klussen niet alleen liggen, maar accepteert ook dat niet alles volledig naar zijn individuele tevredenheid zal worden uitgevoerd. Dat is immers godsonmogelijk: niet alleen hebben zijn collega's vast andere wensen, maar de manager moet ook nog rekening houden met zaken als de arbeidsmarkt, het werkveld of 'bovenbazen'. En volle tevredenheid is sowieso een overbodige luxe: professionals blijven bij een organisatie vanwege de 3 V's: vak, vakgenoten en vakontwikkeling. Hoe goed de facilitaire zaken ook geregeld zijn, het is geen reden om te blijven. En als het niet te slecht geregeld is, is het ook geen reden om te vertrekken. Dus naar perfectie hoeft een manager niet te streven.

Het opknappen van de 'rotklussen' is te beschouwen als de conciërgerol van de manager. Vraagstukken als

omgang met de omgeving, personeelsbeleid, automatisering en administratie ondersteunen stuk voor stuk het primaire proces. Als de manager deze secundaire taken voor zijn rekening neemt, dan is hij dienstverlenend bezig. De taken zijn niet het meest belangrijk maar wel zeer vitaal: ze kunnen een organisatie niet maken, maar wel breken. En dus moeten ze goed geregeld worden. Hier passen traditionele managementvaardigheden. Hier passen duidelijke hiërarchische relaties naar interne afdelingen. Hier past de autonomie van de manager.

De sponsorrol van de professional en de conciërgerol van de manager vullen elkaar aan. De rolverdeling vergt echter wel enige bewaking: als zich een spannend onderwerp aandient, is zij snel vergeten. Zoals professionals in het geweer komen wanneer managers zich op hun werkterrein begeven, zo moeten ook managers zich weren tegen bemoeienis van de professionals. Bij elke bemoeienispoging is het aan de manager om de passende spelregels af te kondigen: mogen de professionals meeweten, meedenken of meebeslissen. Ik herinner mij het gemopper rond de benoeming van een hoofd van een adviesgroep, dat ontstond doordat de adviseurs ten onrechte veronderstelden dat zij mee mochten beslissen. Toen de directie hun benoemingsvoorkeur naast zich neerlegde en anders besliste, voelden de professionals zich gepasseerd. Onnodige onrust en gemopper had voorkomen kunnen worden door verkondiging vooraf van de spelregel 'inspraak ja, medezeggenschap nee'.

RUST ROEST

De reflex van managers om problemen te lijf te gaan met controle en beheersing, brengt allerlei conflicten teweeg. Deze misstap is te herstellen door een heldere rolscheiding. Professionals hebben hun domein, de manager het zijne: de meritocraten storten zich op hun werk, de conciërge optimaliseert facilitaire zaken. Ruggesteun door de manager op de werkvloer versterkt de goede relaties tussen beide partijen. Hierdoor is veel gewonnen: de organisatie zal niet ontwricht raken door conflicten. Er is rust in de tent. Maar de kernproblemen versnippering, middelmatigheid en vrijblijvendheid zijn nog onverkort aanwezig.



Het is de vraag of de lat niet hoger kan worden gelegd. Rust roest. Professionals zoeken tenslotte ook dynamiek, groei en creativiteit in een organisatie (*figuur 2*). En managers vinden het leuk als hun organisatie (de concurrentie voorbij) excelleert. De hardnekkigheid van de kernproblemen stamt van het eenlingengedrag van professionals. De vraag is of leven in de brouwerij kan komen door een verbindende passie in plaats van een verdelende ruzie. Hoe kunnen professionals samenzweren met elkaar in plaats van tegen de manager? Misschien is het een mythe de drie kernproblemen volledig te kunnen elimineren. Maar het is zowel voor managers als professionals de moeite die mogelijkheid te verkennen. En er zijn wederom rollen die daartoe kunnen bijdragen.

III. ROLLEN VOOR SYNERGIE:

DE REGISSEUR EN DE SAMENZWEERDER
Managementdenker Peter Senge gebruikt de volgende beeldspraak: There is a phrase in jazz, 'being in the groove' that suggests the state when an ensemble 'plays as one'. Jazz musicians talk about this in almost mystical terms: 'the music flows through you rather than from you'. De tijd vliegt voorbij als je zo musiceert. Dergelijke synergie is prachtig, maar hoe kan hij ontstaan? Hij kan niet door een orkestmanager op een zeepkist worden afgekondigd. Professionals beschouwen dat als hoogmoed en als 'not invented here'. De musici komen in een 'groove' door op elkaar af te stemmen. Zulk afstemmen vraagt om goed luisteren, om geven en nemen, om het zoeken naar waar je elkaar aanvult en versterkt.

Omdat veel professionals menen de wijsheid in pacht te hebben, verworden onderlinge gesprekken echter al snel tot discussies – een beschaafde vorm van strijd waarin ieder zijn oude zekerheden verdedigt. Zinnig op zijn tijd, maar het levert winnaars en verliezers op en dus meer versplintering. Het ontdekken van gemeenschappelijkheid verlangt van professionals te geloven dat elk van hen wijsheid ontbeert. Dat de verschillende gezichtspunten bij elkaar gebracht in een dialoog een nieuwe en vollediger wijsheid kunnen oproepen. Zoals het bekende gedicht van John Godfrey Saxe over de olifant en de Indostaanse blindenclub. De eerste blinde voelde een muur (de slan-

ken), de tweede een speer (de slagtang), de derde een slang (de slurf), de vierde een boom (de knie), de vijfde een waaier (het oor) en de zesde een touw (de staart). In het gedicht resulteerde ruzie, opdat Saxe er een moraal aan kon verbinden: ze hadden er tezamen meer chocola van kunnen maken. Zoals een jazz musicus beseft: 'I cannot master by myself the practice of being a great jazz ensemble'. Dialoog is het devies.

Dit brengt me op de gewenste rol van de professional: de samenzweerder. Als samenzweerder zoeken ze met elkaar naar wat ze samen bindt. En zijn ze bereid daar enige tegennatuurlijke gedragingen voor te vertonen: ze besluiten hun zekerheden (tijdelijk) te laten varen en elkaar als bondgenoten te zien. Dat valt niemand gemakkelijk, aldus Senge: 'De meesten van ons vrezen hun denkwereld bloot te geven uit angst dat anderen er fouten in ontdekken. Die angst zit er vanaf de geboorte in en wordt daarna versterkt in school en op het werk. Iedereen herinnert het trauma om in de klas de beurt te krijgen wanneer je het juiste antwoord niet weet'. Waarom zouden professionals dit willen opbrengen? Vanwege het vermoeden dat het beter toeven is in een organisatie waar je collega's dezelfde kant op gaan als jijzelf. Vanwege de hoop op de 'groove'. Maar de verwarring ligt op de loer en de discussiereflexen zijn taai. En zodra iemand de veiligheid verstoort, is de dialoog passé.

Dit leidt tot een belangrijke spelregel: er moet een onafhankelijk regisseur zijn die het gesprek leidt. Dat kan iemand van buiten zijn, maar het is bij uitstek een mooie rol voor de manager. Het regisseren van een samenzwering is namelijk een dankbare taak. Met elke succesvolle dialoog stijgt het draagvlak voor de regierol omdat professionals zo blij zijn om te ontdekken hoe vrijheid en binding kunnen samengaan. Want voor de vrijheid werden ze professional, maar voor de binding zochten ze de organisatie.

Ik begeleidde als buitenstaander een team IT-adviseurs dat zocht naar een goede manier van samenwerken. De één zocht persoonlijke omgang, de ander respect voor grijze haren, de derde discussie over het vak en de vierde snelheid van handelen. Die verschillen werden als een probleem ervaren. Eén dag lang zorgde ik ervoor dat alle relevante gezichtspunten de

revue passeerden. Door te bewaken dat luisteren de overhand kreeg boven argumenteren, werden de verschillen overbrugbaar. Dergelijke dialoogdagen zijn nu als vaste prik in de jaarplanning opgenomen.

Maar alle begin is moeilijk. De regierol is de moeilijkste rol voor managers: het is makkelijker rugsteun of conciërge te zijn. Ten aanzien van het werk gaan de professionals zelfstandig hun gang, en ten aanzien van de facilitering doet de manager dat. Maar bij een dialoog hebben ze elkaar nodig: de inhoud wordt door de professionals ingebracht, de manager leidt het proces.

Dat vergt verstand van sociale processen, de vaardigheden om ze te sturen en de persoonlijkheid om het te durven. En het helpt om een paar methoden bij de hand te hebben, juist op die terreinen waar dialoog het hardst nodig is. Hoe regisseer je tegen de versnippering, de middelmatigheid en de vrijblijvendheid in?

DIALOOG OVER DE KOERS:

VAN VERSNIPPERING NAAR BEZIELING

Versnippering ontstaat als professionals elk hun eigen hobbies uitleven. Dat is zonde voor de professionals: de omgang met vakbroeders is inspirerender als je gezamenlijke hobbies uitleeft. Bovendien is bij gebrek aan organisatiebrede prioriteiten onontkoombaar dat de meeste hobbies het moeten stellen zonder (financiële) steun: een organisatie kan niet op alle vlakken tegelijk innoveren. Ook klanten worden er niet blij van: de organisatie doet alles een beetje, maar blinkt nergens in uit.

De 'consultants' consultant' David Maister suggereert de volgende oplossing: 'The key message to managers of professionals is: create meaning. Help your subordinates to find the excitement in their work.' In de woorden van Eckart Wintzen (ex-BSO/Origin): 'Ik probeer bij mijn mensen heilig vuur los te maken om samen op een leuke manier bezig te zijn.' Als dat heilige vuur er is, is de kans groot dat het niet bij woorden blijft. Want niet alleen priesters stellen de roeping tot het heilige vuur boven alles, elke ware meritocraat doet dat. Waardoor de kans groot is dat zelfs maanden later de alledaagse werkzaamheden op de werkvloer nog steeds iets met de gekozen richting van doen hebben. 'You've got to think about (the same)

'big things' while you're doing small things, so that all the small things go in the right direction,' verduidelijkte futuroloog Alvin Toffler in *Newsweek* in 1988. Samen iets willen lukt echter alleen door samen aan die wil te smeden. Pas dan beschouwen professionals het als hun kindje, hun psychologisch eigendom. Ze moeten 'wat ze samen willen' met elkaar ontdekken, eraan schaven, erop zweten. Want je leert heel wat meer van het opstellen van een strategie, dan van het lezen ervan. Het samen opstellen heeft ook nog een andere reden: de professionals bezitten de informatie die ervoor moet zorgen dat de richting hout snijdt: zij kennen het vak, de klanten en, met enige moeite, ook zichzelf.

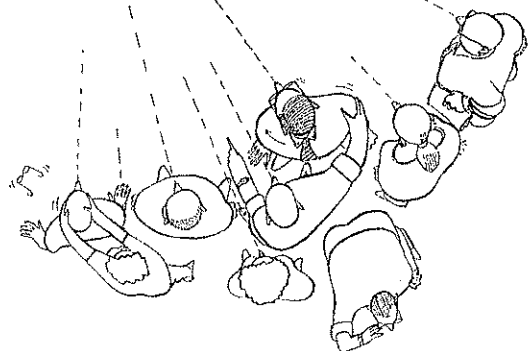
STRATEGIEVORMING HOGESCHOOL

Het vergt heel wat regiekunst van de manager om gesprekken met professionals over de koers productief te maken. Hoe pak je het aan? In adviseursjargon noemen we de methode 'participatieve strategie ontwikkeling'. Het is een mond vol maar het benoemt de belangrijkste kenmerken (zie *figuur 6*). Een voor-



Figuur 6. Participatieve strategie ontwikkeling

- Het met elkaar de tijd nemen om in gesprek te zijn,
- onder strakke regie en op basis van huiswerk,
- over wat het gemeenschappelijke kan zijn,
- dat bezieling mogelijk maakt bij professionals,
- verukking mogelijk maakt bij klanten,
- en respect toont voor de biografie van de organisatie.



beeld: de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht, een HBO-organisatie bestaande uit vier faculteiten die nogal verschilden in hun wijze van lesgeven en mate van autonomie (Bosman '96). Zoals in veel professionele organisaties bestond er scholenstrijd en hobbyïsme. Mede gegeven de veranderingen in financiering, de internationale competitie en de dynamiek in het beroepenveld was het nodig om te concretiseren waar men heen wou. Er werd een breed gezelschap samengesteld (40 mensen) dat gedurende vijf werkconferenties in 6 maanden een nieuwe strategie formuleerde. Tussen de werkconferenties was er tijd voor contact met de achterban en voor huiswerk. Dit huiswerk is belangrijk: er is feitelijke informatie nodig over externe ontwikkelingen, interne problemen en biografische 'wortels' om luchtfitserij te voorkomen. Deze informatie werd door de betrokkenen zelf verzameld en teruggekoppeld op basis van opdrachten van de regisseurs. De regie was strak en in dit geval extern: vreemde ogen dwingen. De professionals mochten zich met de inhoud bemoeien, maar het voorzitterschap, het tempo, de opdrachten, de modellen en dergelijke waren in onze handen. Dit om te voorkomen dat anarchie uitbreekt omdat elke professional weer een ander idee over de aanpak kan hebben. De gehanteerde modellen waren onderwijsvreemd om een nieuwe gemeenschappelijk 'taal' te introduceren. De analyse was kwalitatief omdat het hier niet om details ging maar om grove lijnen. Na zes weken lag er een missie, alsmede onderliggende faculteitsplannen, allemaal op basis van brede kennis en toetsing.

Wanneer is zo'n richting nu goed? Een sterk punt van de hogeschool-missie is dat deze aandacht besteedt aan zowel studenten, docenten als het karakter van de school. Een organisatie gaat de mist in als ze haar klanten, professionals of haar eigen biografie niet in gelijke mate in acht neemt. Een ander sterk punt is dat de koers niet te ambitieus is waardoor dagdromerij ontstaat, maar ook niet zo veilig dat ze lethargie oproept. De missie is wel te lang: een heel A4-tje vol. Maar daar geldt: het is de eerste versie. Hoe later de versie, hoe kernachtiger een missie in de regel wordt. Is de verwoording perfect? Zeker niet, en docenten plaatsten dan ook kritische kanttekeningen. Maar die

worden altijd geplaatst. Belangrijker was dat iedereen zichzelf erin kon herkennen, zich committeerde aan de implementatie en dat er handvatten waren om de vervolgstappen te nemen.

Twee jaar na de strategievorming kent lang niet iedereen binnen de Hogeschool voor de Kunsten de missie meer uit zijn hoofd, maar iedereen herinnert zich nog wel de discussies die gevoerd zijn. En daar gaat het om: niet om het papiertje, maar om het gemeenschappelijk denken tussen de oren van de betrokkenen. Waar niet iedereen zich per se in hoeft te vinden: een goede dialoog helpt de enkeling beseffen dat hij zijn langste tijd bij de organisatie heeft gehad. De rest gaat samen enthousiast verder en kan tegen een stootje. Of zoals Friedrich Nietzsche het verwoordt: 'Wie een waarom heeft, kan bijna elke hoe verdragen.'

DIALOOGOVER HET VAK:

VAN MIDDELMATIGHEID NAAR GROEI

Het is een hele stap vooruit om samen iets te willen, maar dan moeten de professionals dat ook nog kunnen. Daarmee kom ik bij het kernprobleem van de middelmatigheid. Professionals die hun kennis niet samen verder ontwikkelen, teren in op eens vergaarde competenties. Innovatie is het kind van de rekening. De schaarse genieën vinden hun inspiratie nog wel in hun externe collegiale netwerken. Maar van hun brilje geniet het thuisfront niet mee. Erger nog: een minderheid van de professionals disfunctioneert ongesteund in stilte. Hetgeen ten koste van klanten gaat. En, aldus organisatiekundige Charles Handy, ook een financiële aderlating is voor de organisatie: 'I estimate that the intellectual assets of a corporation are usually worth 3-4 times tangible book value. Yet if CEO's are asked how much of the knowledge in their companies is used, they typically say: about 20 percent.'

Het citaat illustreert dat professionals de economische spil vormen van kennisintensieve organisaties. Als je kijkt hoeveel energie gestoken wordt in planmatig uitwisselen en ontwikkelen van kennis, dan valt dat in het niet bij het planmatig omgaan met financiën. Terwijl dat in professionele organisaties beter andersom kan zijn. De fysicus Werner Heisenberg bevestigt in één van zijn boeken het belang van pro-



