

LEIDERSCHAP 'VAN' PROFESSIONALS

INSPIRERENDE RUIMTE OF STERIELE LEEGTE?

Door dr. ing. René Weijers, juni 2013



Eerder verschenen in Tijdschrift voor Projectmanagement, 2010

INTRO

Aan professionals worden hoge eisen gesteld: aan hun vakmanschap én aan hun persoonlijke zichtbaarheid. Daar hoort ook het afleggen van verantwoording over de uitoefening van het beroep bij.

Er is veel bekend over de klassieke spanning tussen de autonomie van de professional en de verantwoordelijkheid van bestuurder. Maar hoe zit het eigenlijk met het leiderschap en de verantwoordelijkheid van de professional zelf? En met de eigen gedrevenheid om zichtbare meerwaarde te leveren in weerwil van het gedrag van bestuurders, leiders en andere belemmerende omstandigheden? Is het niet wat al te gemakkelijk om naar anderen te wijzen? Hoort de bal bij een 'echte' professional niet primair aan de eigen voet te liggen? Is er niet veel meer inspirerende ruimte om het verschil te maken dan de gedachte dat het bestuur nou eenmaal met haar bureaucratische regelzucht hopeloos in de weg zit?

Laat ik beginnen met een persoonlijke herinnering uit mijn familieverleden. Mijn grootvader had een schildersbedrijf, samen met één collega. Op zijn werkplaats stond zijn naam en eronder 'huis- en rijtuigschilder'. Die tekst was voorzien van een prachtig door hem zelf geschilderd tafereel van een rijtuig. Als jochie heb ik hem met een glassnijder dikwijls ruiten op maat zien snijden: altijd in één keer goed: resultaat van veel oefenen, geduld, precisie, aandacht en liefde voor het ambacht. Als we dachten dat het eenvoudig was en het zelf gingen proberen, dan brak het glas wel, maar niet op de juiste plaats. In de toenmalige opleiding was er veel aandacht voor de routines van het ambacht, maar ook voor de esthetische en artistieke aspecten van het vak. Als ik erop terugkijk, denk ik met de kennis van nu: mijn grootvader was een ambachtsman, maar ook een gepassioneerde professional. Houden van je vak, de gedrevenheid om het goed

te doen, aandacht en het respecteren van 'bewezen' principes zijn nog altijd van waarde. Ik wil met dit verhaal overigens niet blijven hangen in de romantiek van een voorbije tijd. De complexiteit van grote organisaties van professionals is uiteraard maar beperkt te vergelijken met de kleinschalige overzichtelijkheid van het ambachtelijke familiebedrijf. De veelgeprezen gildestructuur van het ambacht kan ook bekrompen en conservatief zijn, en soms openheid en impulsen voor vernieuwing in de weg staan.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN: *RESPONSE-ABILITY*

Verantwoordelijkheid nemen is een kernbegrip in leiderschap. Dat is nog heel wat anders dan verantwoording afleggen. De verwarring over beide begrippen lijkt zo groot, dat het antwoord op de economische en morele crisis nu vooral gezocht lijkt te worden in het optuigen van een papieren toezicht- en verantwoordingsfabriek. Maar de essentie van leiderschap zit in verantwoordelijkheid nemen. Dat geldt ook voor professionals. En dat is weer net iets anders dan iemand verantwoordelijk stellen in een systeem van opgelegde regels. Verantwoordelijk zijn betekent dan voldoen aan wat er van je verwacht wordt. Maar in een context van relatief zelfstandige professionals gaat het vooral om 'antwoordkundigheid', mooi terug te zien in het Engelse woord *response-ability*. Het vinden van een passend antwoord op een doorgaans complexe situatie in een steeds minder voorspelbare wereld. Daar is vakmanschap voor nodig, maar ook leiderschap: verantwoordelijkheid nemen en persoonlijke moed tonen. En natuurlijk dient vervolgens de bereidheid er te zijn daarover verantwoording af te leggen.

Professionals hebben daarbij ruimte nodig. Deels is de ruimte gedefinieerd door bewezen goede praktijken, routines en protocollen. Daarin zit ervaring en kennis opgesloten die als het goed is 'stilzwijgend' wordt toegepast in het handelen. Professionals kunnen patronen herkennen, of ze zien onregelmatigheden en indicatoren, bijvoorbeeld van onveilige situaties in de luchtvaart. Aan de ene kant is er sprake van herhaling in de beroepsuitoefening die bijdraagt aan patroonherkenning en aan voorspelbaar professioneel handelen. Aan de andere kant ervaart de professional ook verrassing, verbazing en verwarring. Professionals worden geconfronteerd met *wicked problems*: het probleem is niet op voorhand duidelijk. De situatie is uniek, complex, onzeker en het is juist een probleem om het probleem te vinden. Er moet omgegaan worden met tijdsdruk, imperfecte informatie, emoties en dikwijls strijdige belangen. Dat vergt ruimte, creativiteit en interactie. Professionals bouwen een repertoire op, waardoor zij hiermee kunnen omgaan. Ze moeten reflexief kunnen zijn terwijl ze bezig zijn; ze denken en handelen als *reflective practitioner*.

"Reflect like a man of action, act like a man of reflection." Aristoteles

METEN IS WETEN?

Zo beschouwd kan bureaucratische regeldruk van het moderne managementrepertoire de noodzakelijke ruimte voor de professional buitengewoon frustreren. Vooral de nadruk op meetbare prestaties kan wrikken met andere, minder gemakkelijk te meten waarden van het beroep. Ook in een professie gaat het om waarde en waarden. De vigerende mantra in de managementpraktijk is 'meten is weten'. Maar daardoor lijkt het erop dat we de dingen die er echt toe doen buiten de orde hebben verklaard en ook niet meer zien. Je moet immers eerst weten om te kunnen meten. En er is oneindig veel meer te weten dan je kunt meten. Juist de essenties van het bestaan en van het professionele beroep laten zich beperkt of niet uitdrukken in meetbare categorieën. Rigide productietargets leiden tot alom onderkende perverse effecten. En ze miskennen dikwijls het essentiële van de relatie tussen de professional en de cliënt. Het is juist het niet-meetbare dat ons het meest na aan het hart ligt.

Antoine de Saint Exupéry formuleerde het ooit zo: "Alleen met het hart zien we goed; het wezenlijke blijft voor de ogen verborgen." Zo langzamerhand weten we daardoor wel de prijs van alles, maar van niets de waarde. Dan verwordt de inspirerende ruimte tot een steriele leegte.

HELDEN EN LAFAARDS?

Het lijkt erop dat er een controverse is gegroeid tussen professionals en bestuurders, misschien ook wel gevoed door populistische stemmingmakerij. Aan de ene kant moeten professionals maar eens gewoon doen wat er van ze verwacht wordt; aan de andere kant zitten al die bestuurders en managers maar in de weg. Veeg al die overbodige managementlagen maar weg is dan de boodschap. Ze bedenken alleen maar idiote en onuitvoerbare regels en systemen.

Geert Mak heeft het een keer zo gezegd: "De Republiek der Verenigde Nederlanden ging ooit aan een parasiterende regentenkliek ten onder. Intussen bedreigt een nieuwe, groeiende korst van gewichtigdoenerige managers en bestuurders onze bedrijven, scholen en andere organisaties." In een bijdrage aan de discussie in de NRC heeft hij in zijn analyse de interim-managers en adviseurs daar voor het 'gemak' nog aan toegevoegd. De professional lijkt een weerloos slachtoffer in deze beeldvorming. Maar ook de professional is niet heilig. De helden en heiligen zijn niet door een geniaal selectieproces toevallig allemaal in de professies terecht gekomen en de lafaards en duivels in het bestuur. Professionals kunnen verzanden in hun eigen conflicten, impasses veroorzaken en óók de dienstverlening naar de cliënt uit het oog verliezen. De klant is dan een storende onderbreking van het professionele werk. Bovendien hebben ze soms beperkt oog voor het belang van productiviteit en ook wel een gebrek aan financieel bewustzijn. Maar zinnig en zuinig kunnen wel degelijk samen gaan. En soms staan ze in het geheel niet open voor klachten uit de buitenwereld. Ze kunnen soms moeilijk tegen kritiek en houden er niet van gecensureerd te worden. Het probleem met veel professionals is nogal eens dat ze niet echt professional zijn. Vaak wel in het vak, maar

niet in het opeisen van hun zelfstandigheid. Miskenning, boosheid en frustratie over belemmeringen in het vak woekeren onderhuids voort. Blijf je daar dan in hangen als professional of stel je vast wat je zelf kunt doen? Als de zaken slecht gaan, geven we incompetent leiders daarvan graag de schuld, waarbij we gemakshalve aan ieders persoonlijke verantwoordelijkheid voorbij gaan. Een bestuurder zei het ooit eens zo: "Ik ben de enige lantaarnpaal in een straat met 500 honden." We wachten op die ene, grote leider die ons zal redden uit de nood. Hierdoor missen we de belangrijkste vraag: Wat kunnen we collectief tot stand brengen? Soms lijkt het op aangeleerde hulpeloosheid.

PERSPECTIEF VAN VERBINDING

Leiders en professionals zijn verschillend van karakter en persoonlijke besnaring. Sommigen beweren zelfs dat professionals niet te leiden zijn. Professionals en leiding lijken elkaar te verliezen. Ik wil dit vraagstuk niet onderschatten. De weerbarstige praktijk in organisaties van professionals laat zien dat de verhouding niet probleemloos is. Kijk naar de werkelijkheid van universiteiten, scholen, academische ziekenhuizen, advocatenkantoren, ingenieursbureaus en ook adviesbureaus. Er is een deconstructie nodig van de geschetste polariteit tussen leiders en professionals, zonder overigens de spanning te ontkennen. Én er is een vernieuwend perspectief nodig, een perspectief van verbinding in plaats van polarisatie.

1. Op de eerste plaats vergt dat een herwaardering van de missie en reden van bestaan van de organisatie: Waartoe zijn we er eigenlijk? Om welke waardecreatie en maatschappelijke meerwaarde gaat het? Organisaties zijn geen doel, maar dienen een doel. Ze moeten ergens voor staan en voor gaan. Als het goed is ontlene zowel professionals als bestuurders daaraan fascinatie, zin, trots, en betekenis. Die collectieve opgave is verbindend.
2. Op de tweede plaats gaat het om de verbinding tussen de zin van het ondernemen en om ondernemingszin. Daarin kan een vitale verbinding tussen beroep en bedrijf ontstaan. Daarbij past ook de notie dat leiderschap niet exclusief verbonden is met formele posities. In de dagelijkse praktijk blijkt dat veel mensen verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen.
3. Op de derde plaats vergt het besef dat ook bestuur en management een professie is. Ook bestuurders en managers moeten leren omgaan met dilemma's, paradoxen, verschillende verwachtingen, belangentegenstellingen en *wicked problems*. Dat hanteren is een knap vak en kent ook eigen waarden, waarheden en wetten. Gelukkig zijn er ook veel bestuurders en leiders die houden van hun vak. Die liefde is niet exclusief voor de professional.
4. Op de vierde plaats is er een ontmoeting nodig tussen professionals en bestuur, een betekenisvolle relatie tussen mensen. Gebaseerd op wederzijds vertrouwen en

respect voor elkaars rol. Vooruitgang en resultaat blijken paradoxaal juist afhankelijk te zijn van beperkt meetbare, maar wel cruciale waarden en condities. Zoals vertrouwen. Daarvoor is nodig ontmoeting, dialoog en conversatie over de 'kern van de zaak'. Gebaseerd op interesse, betrokkenheid, nabijheid en gedeelde fascinatie voor de opgaven in het primaire, waardecreërende proces. Immers daarin zit de ultieme reden van bestaan. Dan wordt het mogelijk een vitale context te scheppen en selectief te kappen in het kreupelhout van dor en zielloos instrumentarium. Dat leidt tot succes, trots, vooruitgang, maar soms ook frustratie en teleurstelling.

5. Op de vijfde plaats is er professionele handelingsruimte nodig om de goede dingen te kunnen doen, maar ook discipline. Dat vergt van bestuurders en leiders inspirerend en deugdzzaam leiderschap en de bereidheid ruimte te scheppen. Tegelijkertijd moeten professionals in een dergelijke context ook de ruimte durven nemen. Een professioneel beroep vraagt naast talent, kennis, vooral ook karakter, moed en dapperheid op de momenten die er toe doen. Misschien zelfs een zekere mate van 'sneувelbereidheid' zonder te vervallen in naïviteit. Maar er is ook een realistisch besef vereist van zwakten, tekortkomingen, individuele belangen en onhebbelijkheden van professionals. Het managementrepertoire kan daarom niet altijd volstaan met inspireren en ruimte bieden. Soms moeten impasses worden doorbroken en is er tijdelijk geen ruimte voor dialoog. Professionals hebben een baas hard nodig. Het gaat om dienen én om normeren.
6. Op de zesde plaats gaat het om wederkerigheid en om balans: tegenover de gerechtvaardigde behoefte aan dienend en inspirerend leiderschap mogen eisen gesteld worden aan bijhouden van je vak en met inzet en passie je werk doen. De kern van een 'echte' professional is dat hij of zij bereid is om te leren. Er is doorgaans veel intellectueel vermogen, maar in veel beroepen wordt het verschil gemaakt door met hart en ziel zichtbaar te zijn. Vanuit moraliteit, autonomie en zelfreflectie. In zo'n vitale context van niet vrijblijvende verbinding ontstaan 'magneetinstellingen', organisaties waar cliënten graag naar toekomen en professionals graag willen werken.
7. Tenslotte, het zal niet verbazen, gaat het vooral om het nemen van verantwoordelijkheid. Dat is de crux, zowel voor leiders als voor professionals. Ik rond af met een passage van President Obama uit zijn inaugurele rede van januari 2009: "Wat er nu van ons vereist wordt, is een nieuw tijdperk van verantwoordelijkheid - een erkenning door elke Amerikaan - dat we plichten hebben jegens onszelf, onze natie en de wereld, plichten die we niet met gemorrel accepteren, maar juist met plezier aanvaarden, gesterkt door de wetenschap dat er niets zo vormend is voor ons karakter, dan ons volledig inzetten voor een moeilijke taak." Die uitnodiging is zowel voor bestuurders als professionals actueel en relevant.