



De lamgeslagen professional

In dit artikel betoog ik dat rebellie in veel organisaties ten onrechte wordt gezien als negatieve, versturende daad. De positieve kracht van rebellen wordt te vaak miskend. Aan rebellie wordt wel op grote schaal lippendienst bewezen. Bijvoorbeeld door de nodige managementgoeroes. Telkens weer blijkt het dan te gaan om knuffelrebellen die naar behoefte aan of uit kunnen worden gezet. Al naar gelang de behoeften van de organisatie. Wat deze organisaties over het hoofd zien in hun pogingen om rebellie te beteugelen, is dat zij het kind met het badwater weggooien. Leidende overtuigingen in de cultuur van deze organisaties maken dat drempels worden opgeworpen voor professioneel handelen. Daarnaast leiden deze overtuigingen de aandacht af van de enige vraag die er voor iedere professional toe doet: Doe ik vanuit mijn maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier? Hierdoor worden gemotiveerde professionals ontkracht en lamgeslagen.

Gedweeë rebellen

Geen organisatie die in de loop van de tijd niet een of meerdere rebellen herbergt. Kritische professionals die stevige kritiek hebben op de dagelijkse gang van zaken of de grote toekomstplannen van de financiers, beleidsmakers, bestuurders en managers van 'hun organisatie'. Meestal zit niemand te wachten op hun kritische geluiden. Integendeel, vanaf het allereerste teken van rebellie is er in de meeste organisaties vooral behoefte aan om deze in te perken en om te draaien. Er is vooral vraag naar positieve mensen die zich volop inzetten voor organisatie, maatschappelijke functie en doelgroepen. De common sense is dat dit niet geldt voor rebellerende professionals. Zij kiezen immers voor weerstand en vechten.

Rebellen worden in de dagelijkse praktijk meestal gezien als obstakels. Zij zorgen naar de mening van tal van financiers, beleidsmakers, bestuurders, managers en positief ingestelde collega's voor ruis en gedoe, tasten de kracht van het team aan en staan in de weg van het behalen van gewenste resultaten of het realiseren van de prachtigste toekomstperspectieven. Daarom wordt er zelden goed naar hen geluisterd. Vaak worden rebellen veroordeeld zonder gehoord te zijn en gaan organisaties zonder hen verder. Een gemiste kans, want dikwijls leggen rebellerende professionals met hun kritiek de vinger op pijnlijke plekken die nog jarenlang zullen zorgen voor ernstige bijwerkingen, tegenvallende resultaten, of zelfs het volledig mislukken van (toekomst) ambitiesⁱ. Dit gebeurt in heel wat organisaties.

De visie dat rebellie of opstand een zeer positieve, te omarmen daad is, wordt in de dagelijkse praktijk door weinigen gedeeld. Vergeten zijn de woorden van Camusⁱⁱ: *'Opstand lijkt een negatieve bezigheid, maar dat is slechts schijn. Door nee te zeggen, een grens te trekken, maakt degene die in opstand komt duidelijk dat er iets is dat beschermd moet worden. Daarmee schept hij waarde en betekenis'*. In de opvatting van Camus is opstand positief en komt de rebel niet alleen voor zichzelf in opstand maar juist ook voor anderen. Dat wat beschermd wordt, heeft ook waarde voor anderen.

Aan kritiek, rebellie en opstand wordt wel op grote schaal lippendienst bewezen. Er zijn nogal wat managementgoeroes en er is behoorlijk wat literatuur waarin de grote waarde wordt benadrukt van kritische professionals die tegengas geven tegen de waan van de dag en de (toekomst) ambities van 'hun organisatie'. Professionals die met eigen tegendraadse, 'creatieve' ideeën komen en deze onophoudelijk bepleiten. Dit vanuit invalshoeken zoals kwaliteitszorg, maatschappelijk verantwoord ondernemen, creativiteit, innovatie, of concurrentievoordeel.

Telkens weer gaat het om variaties op het thema rebellie ingebed in een geregisseerd en doelgericht project of traject. Altijd met inperkende spelregels en eindig: zodra het nagestreefde resultaat er is, valt de behoefte aan rebellie weg en gaan de rebellen weer mee met de stroom. Kenmerkend zijn de koppeling aan gewenste opbrengsten zoals geld, concurrentievoordeel, of succesvolle innovatie en de eindigheid van rebellie dat daardoor tot managementinstrument wordt. Knuffelrebellen die naar behoefte 'aan en uit gezet' kunnen worden.

Lamgeslagen professionals

In organisaties waarin op zijn best sprake is van gedweeë (knuffel) rebellen overheerst een – niet altijd geuite – visie op professionaliteit waarin centraal staan de gedachten dat echte professionals verandering



omarmen, per definitie positief denken en doen, als vanzelfsprekend kiezen voor samenwerking, kritisch denkend niet buiten de lijntjes kleuren, meegaan in de standpunten van management en meerderheid, het compromis omarmen waar de meningen verschillen en weten wanneer alle verzet gestaakt hoort te worden. Meestal met enkele door financiers, bestuurders of managers ingebrachte regels die leidend horen te zijn bij alle keuzes en beslissingen. Zoals bijvoorbeeld financiële regels, gedragscodes of uitgangspunten die eerder, mogelijk door anderen, al vastgesteld zijnⁱⁱⁱ. Onopgemerkt wordt zo met het badwater ook het kind weggegooid. Organisaties die hun rebellen gedwee houden, slaan tegelijkertijd alle andere professionals lam. Dit door zes overtuigingen die de organisatiecultuur doordrenken^{iv}:

Samenwerken is goed, vechten is fout | Allereerst wordt samenwerking gezien als de enig juiste strategie om doelen te realiseren. Professionals vechten niet. Zelfs niet vreedzaam. In een doorgesloten vorm is consensus het ultieme doel in een organisatie. Waar dit speelt wordt gestreefd naar beslissingen waarin *iedereen* zich kan vinden. De druk om dit te bereiken kan bijzonder groot zijn en leidt tot allerlei vormen van *group en peer pressure* door collega's en drang en dwang van managers. Het vraagt veel lef om in deze organisaties kritisch te zijn en te blijven. Het is eenvoudiger om toe te geven aan de druk om samen te werken en dus alle verzet te staken.

Compromissen zijn ideaal | Ten tweede wordt in veel organisaties het compromis beschouwd als de ideale uitkomst van iedere onderhandeling over het 'waarom', 'wat' en 'hoe' van vandaag, morgen of overmorgen. Er wordt gepoldderd dat het een lieve lust is. Zo ontstaat een traditie waarin iedereen bij elke onderhandeling inlevert op het resultaat en water bij de wijn doet. Voordelen hiervan zijn snellere besluitvorming, het gegeven dat discussies niet op de spits worden gedreven en dat partijen elkaar vinden in een gezamenlijke, verbindende conclusie. Nadeel is dat het compromis nooit de oplossing biedt met de hoogst mogelijke kwaliteit, effectiviteit, betrokkenheid of motivatie. Alle betrokkenen leverden immers in. Niet op basis van overwegingen over de kwaliteit of effectiviteit van standpunten, maar vanuit de wens het met elkaar eens te kunnen zijn.

Onderhandelingen waarin 'win-win' de inzet is, hebben wat dit betreft meer te bieden. Deze zijn echter lastiger, duren meestal langer, vragen veel kennis en kunde en bewegen zich per definitie tussen samenwerken en vechten. Deze ambitie wordt daarom in veel organisaties eerder losgelaten.

Wij hebben het niet voor het zeggen | Ten derde kunnen organisaties te maken hebben met een situatie waarin externe partijen een grote en zelfs beslissende stem hebben in het 'waarom', 'hoe' en 'wat' van een organisatie. Overheden, beleidsmakers, financiers, of bijvoorbeeld toezichthouders kunnen met wetten, regels en protocollen veel invloed hebben op een organisatie.

Zeker in die gevallen dat bestuurders en managers netjes blijven binnen de door hen ervaren kaders, ontstaat dan in organisaties al snel het besef dat de mogelijkheden tot zelfbepaling of -sturing begrensd zijn. Telkens weer is de vraag 'of dat wat wij willen, ook kan en mag'. Hierdoor kan een cultuur ontstaan waarin veel aandacht wordt besteed aan het voorkomen van problemen door binnen de lijntjes te blijven^v. Aangeleerde hulpeloosheid is het gevolg. Door schade en schande wijs geworden, ziet een organisatie af van het zoeken van oplossingen 'op of over de lijntjes'.

Een organisatie kan hierdoor behoorlijk uit koers raken. De betrokken externe bepalers en beïnvloeders streven veelal eigen doeleinden na. Opgestelde wetten, regels of protocollen kunnen dan ook op andere gronden tot stand zijn gekomen dan de behoefte om de maatschappelijke functie van een organisatie te versterken of het resultaat voor de doelgroep te maximaliseren. Er zijn genoeg voorbeelden waarin politieke of financiële argumenten zwaarder wegen.

Geld is alles | Behoorlijk wat organisaties zien zichzelf als onderneming. Ondernemerschap wordt dan op allerlei manieren aangemoedigd. Deze vierde overtuiging gaat gepaard met bijbehorende taal en gedrag. Een van de gevolgen is dat geld centraal wordt gesteld. Alle beslissingen, alle activiteiten en projecten worden dan tegen een financiële meetlat gelegd. Begrippen zoals efficiency, doelmatigheid, of rendement komen keer op keer op tafel. Ook is telkens weer de vraag of de kosten en opbrengsten zich op de juiste manier tot elkaar verhouden.

Op het moment dat een organisatie beslissingen uitsluitend nog baseert op financiële overwegingen, verdwijnen andere motieven uit beeld. Prachtig beschreven missies, visies, kernwaarden en *why's* ten spijt, is geld bepalend voor het doen en laten van een organisatie. Ongemerkt wordt de kloof tussen de ideële of maatschappelijke ambities en de dagelijkse realiteit groter en groter.



De meerderheid heeft gelijk | In de vijfde plaats zijn er organisaties waarin meerderheidsstandpunten per definitie worden gezien als waardevoller. Hoe meer mensen een bepaalde visie hebben, des te waarschijnlijker het is dat deze juist is. Collega's met een unieke, eigen visie, worden vaker als afwijkend bestempeld. Er heerst in dit soort organisaties geen cultuur waarin minderheidsstandpunten volwaardig mee doen in het interne overleg. Vaak ontbreekt een planmatige en gestructureerde manier om een weg te vinden in verschillende visies. Emoties, interpretaties, vooroordelen en groepsdynamische factoren zijn dan bepalend voor de visie die wordt geadopteerd.

Feedback geeft gedoe | Tot slot zijn er organisaties met een cultuur die verhindert dat collega's elkaar aanspreken. Positieve en negatieve feedback worden vermeden. De redenen variëren van bijvoorbeeld gevoelens van onveiligheid, tot en met een organisatiecultuur waarin autonomie voorop staat of die wordt gekenmerkt door een zeer sterke 'niet lullen maar poetsen' mentaliteit. Gevolg is dat het lerend vermogen van de organisatie zeer beperkt is en dat er weinig tot niets verandert. Zelfs in die situaties waarin in overleg nadrukkelijk is vastgesteld dat het anders moet. Iedereen gaat zijn eigen gang. Feedback wordt in de ergste gevallen gezien als oncollegiaal of arrogant gedrag.

Ieder van deze overtuigingen werpt voor professionals een drempel op om vanuit eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit keuzes te maken en beslissingen te nemen. Hoe meer van deze ideeën in de organisatiecultuur zijn ingebed en hoe krachtiger ontwikkeld, des te hoger de drempels. Daarnaast leiden deze overtuigingen de aandacht af van de enige vraag die er voor iedere professional toe zou moeten doen: *Doe ik vanuit mijn maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?* Dit heeft tot gevolg dat volwaardig professional handelen onmogelijk wordt. De lamgeslagen professional is een feit. Het gevolg is een verzwakte organisatie die worstelt met haar maatschappelijke functie.



De ontkrachte organisatie

1.1 Partners dragen hun steentje bij^{vi}

In mijn artikel^{vi} *'De lamgeslagen professional'* betoogde ik dat in nogal wat organisaties sprake is van een cultuur die drempels opwerpt voor professioneel handelen. Drempels die de aandacht afleiden van de enige vraag die er voor iedere professional toe doet: *'Doe ik vanuit mijn maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'*. Hierdoor worden gemotiveerde professionals uit hun kracht gehaald en lamgeslagen.

Dit artikel besluit met de conclusie dat het gevolg van het ontkrachten van professionals een verzwakte organisatie is, die worstelt met haar maatschappelijke functie. Daarmee leg ik de bal bij de bestuurders en managers van deze organisaties. Zij zijn immers degenen die het tij kunnen keren!? Maar dat is te kort door de bocht. De bal ligt in veel situaties ook nog ergens anders.

In *'De lamgeslagen professional'* noemde ik al de situatie waarin een organisatie te maken heeft met een externe partij die een grote en zelfs beslissende stem heeft in het 'waarom', 'hoe' en 'wat'. Vooral overheden, maar ook financiers, of bijvoorbeeld toezichthouders kunnen met wetten, regels, protocollen en procedures veel invloed hebben op een organisatie^{viii} en het maatschappelijke domein of de regio waarin deze actief is. Zij werken op zeven manieren het ontkrachten van organisaties nogal eens in de hand.

1.1.1 Slecht doordachte ideeën

Veel door de rijksoverheid, financiers en toezichthouders geïntroduceerde veranderingen, wetten, regels, procedures en protocollen, leunen sterk op een of enkele leidende gedachten. Zo werden en worden positieve effecten verwacht van bijvoorbeeld ondernemerschap, integrale samenwerking, schaalvergroting, marktwerking, decentralisatie of juist centralisatie, klantgerichtheid, keuzevrijheid, bedrijfsmatig denken en doen, volledige transparantie, eigen kracht en sociale cohesie, toenemende doelmatigheid of prestatiegericht inkoopbeleid.

Voor al deze uitgangspunten of gedachten geldt dat zij onder sommige omstandigheden positieve effecten hebben en onder andere zeker niet. Zodra algemene geldigheid wordt gesuggereerd, gaat het mis. En dat is nogal eens het geval. Vooral de rijksoverheid toont vaak een heilig geloof in de wetmatigheid van dit soort leidende gedachten. Het gaat er me hier niet om of de verwachte positieve resultaten – onder specifieke voorwaarden en omstandigheden – al dan niet mogelijk kunnen zijn. Waar het me wel om gaat is dat in veel gevallen het diepe geloof:

- vertrekt vanuit misverstanden en mispercepties;
- is gebaseerd op een gebrekkige kennis van zaken;
- complexiteit van bijvoorbeeld de samenleving, organisaties, een werkerrein, of het menselijke brein, onderschat en maakbaarheid wat al te gemakkelijk veronderstelt;
- is gebaseerd op vage terminologie die door betrokkenen verschillend wordt uitgelegd en zelden is uitgewerkt in heldere operationele termen.

Ondanks dat er vaak sprake is van lijvige beleids- en strategiedocumenten, zijn vaagheid en onzekerheid meestal troef en wordt de verantwoordelijkheid voor verdere uitwerking en succesvolle implementatie bij partijen in de samenleving gelegd.

1.1.2 Eenzijdige nadruk op geld

Behoorlijk wat door de rijksoverheid, financiers en toezichthouders geïnitieerde veranderingen worden gemotiveerd door financiële overwegingen. De boodschap is dan veelal dat de kosten te hoog zijn en dat deze omlaag kunnen door doelmatiger te werken, de introductie van concurrentie, samen te werken, de burger keuzevrijheid te bieden, of bijvoorbeeld door goedkoper in te kopen omdat tot op de dag van vandaag te duur wordt ingekocht. Zeker in combinatie met het benadrukken van ondernemerschap, gaat alle aandacht dan al snel uit naar geld.

En dat is ronduit gevaarlijk. De economische theorie leert dat er vier vormen van rationaliteit zijn, vier manieren om weloverwogen keuzes te maken en beslissingen te nemen. Wat is de rationele keuze in het licht van: (1) het maximaliseren van gezochte – financiële – opbrengsten; (2) het naleven van



gerespecteerde waarden en normen; (3) het houden aan wetten en regels; (4) de balans met gevoelens of intuïtie? Op het moment dat beslissingen uitsluitend nog worden gebaseerd op overwegingen ten aanzien van (financiële) opbrengsten, verdwijnen de andere vormen van rationele besluitvorming uit beeld. Prachtig beschreven missies, visies, kernwaarden en *why's* ten spijt, is geld alles bepalend. Ongemerkt wordt de kloof tussen de maatschappelijke functie of idealen en de dagelijkse realiteit groter en groter. Ik schreef al eerder dat *'ondernemerschap meer kapot maakt dan u lief is'* in reactie op de soms ronduit naïeve en gevaarlijke kijk op ondernemerschap in de non-profit- en not-for-profitsector^x

1.1.3 Druk van anderen

Iedereen heeft te maken met krachten waarop niet of nauwelijks invloed kan worden uitgeoefend. Bewindspersonen van de ministeries voelen de druk van de tweede kamer, de media, lobbyisten en de publieke opinie. Ambtenaren voelen diezelfde druk en daar boven op nog die veroorzaakt door de bewindspersonen. Deze wordt "doorgesluist" naar de bestuurders en managers van de organisaties in het veld. En dat brengt met zich mee dat zij zich nogal eens gedwongen voelen om 'A' te doen terwijl 'B' hun sterke voorkeur heeft.

1.1.4 Dubbele binding.

Oprachten zoals meer doen met minder, individueel maatwerk leveren terwijl er juist meer vastgelegde procedures en protocollen worden geïntroduceerd, of met meer lef opereren terwijl tegelijkertijd het toezicht wordt verscherpt, zijn voorbeelden van situaties waarin al snel sprake is van dubbele binding. Er liggen dan twee tegenstrijdige opdrachten op tafel die onmogelijk tegelijkertijd kunnen worden uitgevoerd. Het is of het een, of het ander. Vaak valt de onverenigbaarheid niet op omdat er sprake is van een vooronderstelling die in de weg staat. Hiervan is bijvoorbeeld sprake wanneer op voorhand wordt geroepen dat organisaties altijd doelmatiger en dus goedkoper kunnen werken. Of wanneer de wetgever keer op keer stelt dat partijen in het veld de door wet- en regelgeving geboden speelruimte onvoldoende benutten, zonder te concretiseren welke speelruimte daar dan is. Maar ook wanneer enerzijds wordt opgeroepen om daadkrachtig en met lef op te treden en anderzijds de macht van een of enkele marktpartijen sterk wordt vergroot zodat meer lef grotere risico's met zich meebrengt. Denk maar aan de enorm gegroeide macht van de zorgverzekeraars en de hierdoor veranderde positie van huisartsen en apothekers.

1.1.5 Onderschatting^x

Voor de rijksoverheid benadert interventies en veranderingen nog te vaak alsof het relatief eenvoudige, goed voorspelbare en beheersbare processen zijn. Die ook nog eens top down planbaar en beheersbaar zijn. De te zetten stappen, de resultaten daarvan en de doelstellingen die zo worden bereikt, zouden zich vooraf laten bedenken. In eenvoudige situaties, zoals de herinrichting van een bedrijfsrestaurant, is dat ook zo. Onze samenleving kent echter een flink aantal zeer complexe problemen. Voorbeelden zijn files, vergrijzing, stijgende zorgkosten, op levensstijl gebaseerde gezondheidsproblemen, veiligheid, kinderen en jeugdigen die tussen wal en schip vallen, verpauperende wijken, privacy, overconsumptie, of milieuvervuiling.

De complexe aard van deze problemen maakt dat er geen kant-en-klare oplossingen zijn. Oplossingen moeten gezocht worden in vele "experimenten" die zeer divers kunnen zijn. Vooruitgang kan alleen worden geboekt door te experimenteren, waar te nemen wat de effecten zijn en dan de volgende stap te zetten. Diegenen die onder alle omstandigheden willen vasthouden aan planmatige, vooraf bedachte benaderingen, trekken in deze situaties aan het kortste eind.

1.1.6 Verliezen kost niets.

Veel bewindspersonen, politici, beleidsmakers en ambtenaren hebben geen *'skin in the game'*. Of nu sprake is van falen of slagen, na de bewindperiode ligt een nieuwe functie in het vizier, iedere verkiezing schudt de kaarten opnieuw. Een nieuw kabinet, brengt nieuwe kansen. Daarnaast willen tal van bedrijven en instellingen maar wat graag een voormalig bewindspersoon, politicus, of topambtenaar in hun gelederen opnemen. Afgetreden en weggestuurd, of niet.

Nergens geldt zo vaak dat succes wordt gezien als het resultaat van het eigen optreden en mislukking als het gevolg van tal van externe, vanzelfsprekend onbeïnvloedbare factoren. Waarvan overigens de onwil of onkunde van met naam en toenaam genoemde veldpartijen er een is. In behoorlijk wat gevallen "kost"



falen de betrokken bewindspersonen, politici, beleidsmakers, of ambtenaren weinig tot niets. En in zo'n situatie is het nemen van risico's, hoe onverantwoord ook, geen enkel probleem.

1.1.7 Verborgene belangen.

Er zijn heel wat voorbeelden van belangen die lang niet altijd expliciet op tafel komen, maar wel een stevige rol spelen bij het formuleren van nieuw beleid en nieuwe wetten of regels. Denk maar aan belangen zoals het voorkomen van 'gedoe', mijn carrièreperspectief, imago, de positie van de bewindspersoon, het tegemoet komen aan mogelijke onrust in de tweede kamer, mijn beloning, de publieke opinie, ontwikkelingen binnen het electoraat, financiële ambities, niet weten hoe dit te verkopen aan de eigen achterban, de behoefte om resultaat te zien "binnen mijn ambtsperiode", of het buiten de deur willen houden van "lastige" doelgroepen. Ook andere redenen dan de behoefte om de maatschappelijke functie van een organisatie te versterken of het resultaat voor doelgroep of maatschappelijk domein te maximaliseren, spelen met andere woorden vaak een rol. Organisaties kunnen hierdoor behoorlijk uit koers raken.

1.2 Rebelse bestuurders en managers

Bestuurders en managers die netjes binnen de door externe partijen zoals overheden, financiers en toezichthouders bepaalde kaders blijven, die koste wat het kost binnen de lijntjes blijven kleuren, hebben hier geen adequaat antwoord op. Zij passen zich keer op keer aan en wringen zich in bochten om vooral niet over grenzen heen te gaan. De gecombineerde effecten van de organisatiecultuur en de invloed van externe partijen, versterken de ontkrachting van de professionals in het team en daarmee van de organisatie.

Rebelse bestuurders en managers zijn beter in staat om hun organisatie sterk te maken en te houden. Zij leggen de bal terug waar deze hoort. Bij overheid, financier, toezichthouder, of welke andere verantwoordelijke partij dan ook. En als dat nodig is, dan veranderen zij de regels van het spel, zoeken de grenzen op, gaan daar waar het kan zelfs over heen. Zij hebben daarvoor een hele goede reden.

Rebelse bestuurders en managers beseffen als geen ander dat het enige wat er toe zou moeten doen het antwoord is op de vraag, *'Doen wij vanuit onze maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'*. Met de gezamenlijke en individuele waarden van het team als fundament. In de voortdurende en telkens herhaalde zoektocht naar het antwoord op deze vraag bewegen rebelse bestuurders en managers bewust tussen samenwerken en vechten. Zij kleuren zowel binnen als buiten de lijntjes. Niet alleen in de eigen organisatie, maar ook daarbuiten. Zij vragen hetzelfde van hun team. In het besef alleen zo voldoende kracht te krijgen om de resultaten te kunnen boeken voor samenleving en doelgroep die iedereen met hart en ziel wil.



Hoe herwinnen lamgeslagen professionals hun kracht?

1. Lamgeslagen en ontkracht

In juli en augustus publiceerde ik de artikelen^{xi} *'De lamgeslagen professional'* en *'De ontkrachte organisatie'*. In het eerste betoogde ik dat in nogal wat organisaties sprake is van een cultuur die drempels opwerpt voor professioneel handelen. In het tweede beschreef ik hoe organisaties daarnaast ook nog last kunnen hebben van externe partijen zoals overheden, financiers en toezichhouders die hen verder verzwakken met wetten, regels, protocollen en procedures. In alle gevallen worden drempels opgeworpen die de aandacht afleiden van de enige vraag die er voor iedere professional en iedere professionele organisatie toe doet: *'Doe ik vanuit mijn maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'*^{xii}.

In dit artikel ga ik in op de vraag wat lamgeslagen professionals en de bestuurders, managers en teams van ontkrachte organisaties kunnen doen om hun eigen kracht te herwinnen en versterken.

2. Eigen kracht herwinnen en versterken

We weten wat er voor nodig is om professionals in staat te stellen authentiek en krachtig te handelen. Er is een indrukwekkende hoeveelheid literatuur beschikbaar en een grote verzameling praktijkvoorbeelden. Met al deze kennis en ervaring als vertrekpunt: De authentieke professional die in zijn kracht staat, laat zich inspireren en motiveren door zijn persoonlijke waarden. Deze waren eerder ook de reden waarom hij koos voor zijn vak. Met deze persoonlijke waarden als vertrekpunt neemt hij zijn verantwoordelijkheid en stelt zichzelf telkens weer de vraag of hij de goede dingen op de goede manier doet. Zijn keuzes en beslissingen vertaalt hij met behulp van kennis, ervaring, vaardigheden en methodieken naar professioneel handelen. Altijd met het oog op resultaat voor doelgroepen.

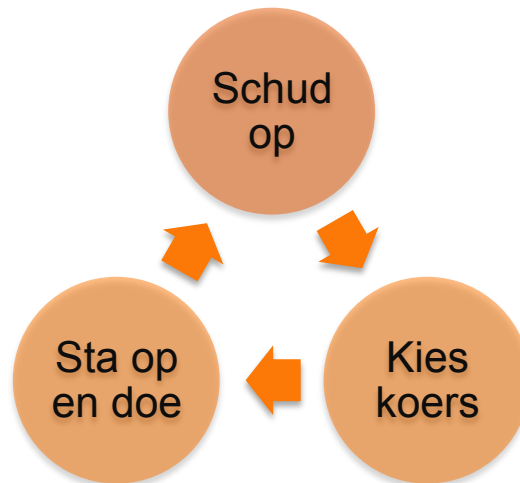
Deze authentieke professional doet er alles aan om op koers te blijven. Ook wanneer hindernissen, of drang en dwang hiervan in de weg staan. Hij beweegt zich daarom voortdurend tussen samenwerken en vechten. En is zowel kritisch als rebels. Zijn uitgangspunt is, *'samen als het kan, alleen als het moet'*. Omdat zijn professionele handelen is gebaseerd op zijn waarden, raakt het hem ook persoonlijk wanneer hij niet kan doen wat in zijn ogen juist en nodig is. Dat is ook de reden waarom de authentieke professional de volledige verantwoordelijkheid neemt voor zijn keuzes en beslissingen. Niet het systeem, de organisatie, of een met naam en toenaam genoemde andere partij, zijn verantwoordelijk, maar hijzelf. Als hindernissen of drang en dwang in de weg staan en samenwerken of vechten geen uitkomst biedt, dan zoekt deze professional buiten zijn huidige context naar alternatieve mogelijkheden om zijn koers te handhaven.

De authentieke professional komt het volledigst tot zijn recht in een organisatie waarvan de bestuurders en managers beseffen dat krachtige professionals en ook kwaliteiten zoals vindingrijkheid, innovatie, creativiteit of verander- en doorzettingsvermogen niet goed gedijen in gesloten organisaties en netwerken waarin alle posities, rollen en taken onbeweeglijk vastliggen, procedures en regels dwingend zijn voorgeschreven en stabiliteit en regelmaat aan de orde van de dag zijn. De lessen van systeemtheorie en fysica gebruikend^{xiii} introduceren deze bestuurders en managers in de organisatie creatieve wanorde en maken de scheidslijnen flexibel en diffuus tussen organisatie en omgeving en zelfs tussen medewerkers en doelgroep. Zij zeggen *'nee'* tegen de *'schijnbare'*^{xiv} regie en beheersing van planmatig werkende professionals die ver in de tijd verwijderde doelstellingen formuleren en werken met vastliggende procedures en methodieken. Zij zeggen *'ja'* tegen de deels wel, deels niet beheersbare dynamische en creatieve wanorde gekenmerkt door onevenwichtigheid, regelvrijheid, zelforganisatie en volledig open relaties met de omgeving. Met als richtinggevende kader het individuele en gezamenlijke antwoord op de vraag, *'Doe ik vanuit mijn maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'*. Waarbij het compromisloze antwoord uitsluitend is gebaseerd op de eigen zingevende waarden: de redenen om te kiezen voor dit werk, dit vak, deze organisatie.



3. De weg naar krachtige professionals en organisaties

De dynamiek die leidt tot krachtige, authentieke professionals en organisaties bevat drie zich keer op keer herhalende ingrediënten. De volgorde of samenhang is afhankelijk van de telkens veranderende situatie, de actualiteit, de betrokken waarden, de relevante relaties en allerlei persoonlijke factoren. Individuele professionals en organisaties die hun eigen kracht willen herwinnen of versterken, kunnen deze ingrediënten doelbewust organiseren. Zij doen dit door achtereenvolgens zichzelf en anderen op te schudden, een koers te kiezen, op te staan en te doen^{xv}.



Figuur 1. Drie ingrediënten

3.1 Schud op

Professionals die zichzelf en anderen weer in hun kracht willen zetten, schudden 'de boel' op door het zetten van twee stappen. Zij zorgen voor een mindfuck en een reset.

Mindfuck

Wie tot over zijn oren in de soep zit, ziet de ballen niet drijven^{xvi}. Lamgeslagen professionals en ontcrachte organisaties hebben een impuls nodig om de eigen zingevende waarden weer te (h)erkennen, te revitaliseren, nieuwe inzichten te ontwikkelen en het professionele handelen te versterken. In het dagelijkse leven is een stimulans vaak een onverwachte gebeurtenis die de status quo bedreigt. Een traumatische ervaring, een plotselinge noodsituatie, een verrassing, die toont dat datgene wat tot nu toe vanzelfsprekend leek, dat niet is. Voorbeelden zijn een toename van de agressie door klanten, cliënten, patiënten, of deelnemers, werkdagen die steeds vaker anders van start gaan dan gepland, steeds frequenter stagnerende samenwerking in het team, het wegvallen van de altijd gegarandeerde financiering, of de opkomst van een nieuwe en sterke concurrent. Een mindfuck is een gebeurtenis die uit de comfortzone haalt en daardoor aanmoedigt om kritisch te reflecteren op de zo vanzelfsprekend geachte waan van de dag.

Een mindfuck kan willens en wetens worden gecreëerd. Er zijn volop mogelijkheden om jezelf, collega's, of teams uit een comfortzone te halen en op een andere manier dan gebruikelijk in gesprek te gaan. Dat kan door voor inhoudelijke, procedurele, relationele of emotionele verrassingen te zorgen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Inhoudelijk: Onverwachte en plotselinge introductie van een volstrekt nieuwe vraag of probleem;
- Procedureel: Abrupte verandering van oude en vertrouwde werkwijzen of spelregels;
- Relationeel: Van de ene op de andere dag onderlinge posities in een team of netwerk wijzigen;
- Emotioneel: Plotseling persoonlijk maken wat tot nu toe zakelijk was.



Reset^{xvii}

Lamgeslagen professionals en ontcrachte organisaties zijn vervreemd van de eigen professionaliteit, de persoonlijke waarden die hieraan ten grondslag liggen en hun maatschappelijke functie. Vergeten zijn de beweegredenen waarom ooit werd gekozen voor deze professie en deze organisatie. Uit het zicht verdwenen de van oorsprong sterke gevoelens en drijfveren. En daarmee raakte ook kwijt de persoonlijke missie, of het eigen kompas van de professional.

De ervaring van de individuele of gezamenlijke reset maakt dat hiermee weer verbinding wordt gemaakt. Met als gevolg een groeiende duidelijkheid, inspiratie, betrokkenheid, wilskracht, volhardendheid en energie. De juiste keuzes en beslissingen komen op de voorgrond, het onderhuidse schuren en wringen dat de lamgeslagen professional voelt, verdwijnt.

Resetten vraagt erom tijdelijk afscheid te nemen van de bekende en voor de hand liggende gespreksonderwerpen, de dagelijkse routines, of de telkens terugkerende vragen en problemen. De mindfuck is daarvoor een krachtig middel. Tijdens een reset gaat alle aandacht uit naar het beantwoorden van enkele belangrijke, persoonlijke vragen. Vragen zoals: *'Hoe evalueer ik mijn huidige situatie en hoe gelukkig of ongelukkig ben ik met de uitkomst?'; 'Om welke redenen koos ik ooit voor deze professie, dit werkterrein, of deze organisatie?'; 'Wat vind ik belangrijk in mijn leven en in mijn werk?'; 'Vanuit welke waarden, overtuigingen en spelregels wil ik werken?' of 'Wat heb ik nodig om de goede keuzes te maken en de juiste koers te varen?'*.

Hoe concreter de antwoorden op deze vragen, des te duidelijker en effectiever het persoonlijke of gezamenlijke kompas. De antwoorden worden samengevat beschreven in een pitch. Deze beschrijft de belofte die een professional of een team *aan zichzelf* doet. Het gevolg van een reset is dat professionals hun dagelijkse 'doen en laten' weer laten bepalen door het eigen persoonlijke kompas waarvan de diepste gevoelde waarden en overtuigingen de spil zijn.

3.2 Kies koers

Het kiezen van een koers is het tweede ingrediënt. Delen en navigeren zijn de twee stappen die gezet worden.

Delen

In het geval dat het niet gaat om een individuele professional maar om een team is het zaak de persoonlijke missies die het resultaat zijn van de reset te delen met elkaar. Deze worden gedeeld en verbonden in een gemeenschappelijke opdracht. Niet een voor eens en altijd, of zelfs voor meerdere jaren, maar veel dichterbij huis: de komende maanden, of het jaar dat "vandaag" begint.

Navigeren

Tijdens deze stap staat de vraag centraal *'Doe ik (of doen wij) vanuit mijn (onze) maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'*. Vertrekpunt vormen de uitkomsten van de reset en de persoonlijke of collectieve missie, gebaseerd op de diepste gevoelde waarden en overtuigingen. Alleen deze missie is de basis van het antwoord. Andere (bijvoorbeeld politieke of financiële) overwegingen spelen hier geen rol. Deze reflectie levert ongecensureerde, compromisloze inzichten op over de te varen koers. Samen of alleen. Drie vragen krijgen een individueel of gezamenlijk antwoord^{xviii}:

- *Waarom* kies ik vanaf vandaag voor deze professie, deze opdracht of uitdaging, dit werkterrein,...? Oftewel: waarom doe ik vanaf vandaag wat ik doe?
- *Hoe* doe ik wat ik doe? Hoe maak ik mijn dromen, mijn ambities, mijn lonkende vergezichten waar?
- *Wat* doe ik hier dagelijks voor?

3.3 Sta op en doe

De authentieke professional 'staat op en doet'. Hij doet wat nodig is om vanuit zijn waarden, overtuigingen en diep gevoelde verantwoordelijkheid de ambities te realiseren die zijn leven zin geven. Hij is niet iemand die aan de zijlijn staat, of die de handdoek in de ring gooit. Opstaan en doen is het – tijdelijk – laatste ingrediënt op weg naar authenticiteit en kracht.



Werkagenda

De vastgestelde koers wordt door de individuele professional of het team met behulp van kennis, ervaring, vaardigheden en methodieken uitgewerkt tot een operationele werkagenda^{xix} zodat duidelijk is welke stappen de komende dagen, weken, of hoogstens maanden, gezet worden. Om misverstanden te voorkomen: het gaat hier hoogstens om een enkel A4'tje, kernachtig verwoord. Alleen gericht op datgene wat er het meeste toe doet. Hoe meer detaillering en uitweiding, des te groter de kans dat de werkagenda een nieuwe vastliggende route en routine oplevert en de behoefte aan beheersing weer aanwakkert. Een belangrijke valkuil in de ambitie om de professionele kracht te versterken.

Bewegen tussen samenwerken en vechten

De authentieke professional staat er voor dat de goede dingen op de goede manier worden gedaan. Zowel door hemzelf, als door alle anderen (organisaties en mensen) waarmee hij in zijn professionele rol te maken heeft. Dit betekent niet dat de authentieke professional zich opstelt als een missionaris of predikant die de wijsheid in pacht heeft en als betweter anderen de wet voorschrijft. Hij is zich bewust van zijn eigen grenzen, weet dat de beste visies en acties ontstaan uit krachtenbundelingen en samenwerking. Hij zal er alles aan doen om tot een gezamenlijke koers en eensgezind optreden te komen. Tegelijkertijd is hij bereid om vreedzaam te vechten zodra dat nodig is. De authentieke professional is daarmee altijd ook een rebelse professional die waar en wanneer dat nodig is kiest voor felle debatten en onderhandelingen, maar ook escalatie naar protest, verzet, regelrechte weigering, juridisering, of vertrek niet schuwt. Hij bekwaamt zich daarom in het gebruik van de methodieken voor vreedzaam vechten.

Creatieve wanorde

Authentieke professionals en organisaties creëren doelbewust creatieve wanorde als de beste voedingsbodem voor professionaliteit. Geslotenheid, veiligheid, stabiliteit en regelmaat, routine en gewoonte, voortdurende balans, of conflictvrije omgevingen, verzwakken de kracht van organisaties en individuele professionals. Deze omgevingen dagen niet uit, moedigen zelfgenoegzaamheid aan en maken dat successen uit het verleden meer aandacht krijgen dan de uitdagingen van vandaag en overmorgen.

Voor het creëren van creatieve wanorde staan hen dezelfde wegen open zoals beschreven bij 'mindfuck'. Het belangrijkste verschil is dat de mindfuck tijdelijk is en de gezochte creatieve wanorde langdurig. Creatieve wanorde vraagt daarom om meerdere en telkens herhaalde opschuddende maatregelen. Wat voorbeelden^{xx}: Wissel regelmatig posities en rollen in het team; Verander spelregels, doorbreek vaste routines en gewoontes; Introduceer een onverwachte en volledig andere uitdaging; Organiseer stages voor bestuurders, managers, teamleden, jezelf bij concullega's^{xxi}, klanten, of op de werkvloer; Haal bestuurders, managers en teamleden van concullega's of klanten, als stagiaires de eigen organisatie in; Geef de grootste in- en externe critici een podium; Sta niet langer toe dat de werkvloer problemen oplost die elders zijn veroorzaakt. Sta dat jezelf niet toe; Geef regelmatig jezelf of anderen een "onzinnige" opdracht, zoals het kopen van dertig verschillende Italiaanse zonnebrillen; Verander regelmatig je werktijden; Geef leden van de doelgroep beslissend stemrecht in het managementteam, in projecten, aan 'de keukentafel', of bij de beslissing die jij hier en nu neemt; Wissel van communicatiestijl; Zoek slechte vrienden en vriendinnen op, praat en werk met hen in het volle zicht van collega's; Verbied teamleden de komende maand hun neus in de organisatie te laten zien; Geef iedereen een abonnement op een blad wat niets met de eigen professie te maken heeft en agendeer maandelijks een artikel hieruit in het werkoverleg; Of geef jezelf zo'n abonnement en bespreek regelmatig een artikel met een goede vriend, of bijvoorbeeld je partner,...

ⁱ Zie voor de onderbouwing van deze uitspraak de hoofdstukken 6 (Hoe goed zijn hun ideeën?) en 7 (Doen zij de goede dingen op de goede manier?) van 'Rebel met een reden', Jos van der Horst, Uitgeverij SWP (2018).

ⁱⁱ Albert Camus in 'De mens in opstand' (1951).

ⁱⁱⁱ Zie voor meer voorbeelden hoofdstuk 6 (Hoe goed zijn hun ideeën?) van 'Rebel met een reden' van Jos van der Horst, Uitgeverij SWP (2018).

^{iv} Deze gedachten kunnen zowel uitgesproken als onuitgesproken zijn. In dat laatste geval gaat het om veronderstellingen diep verstopt in de organisatiecultuur. Zie hiervoor bijvoorbeeld Edgar Schein: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass (2010).



^v Dit inzicht wordt mede ondersteund door onderzoek verricht door het inmiddels beëindigde project Frieslab. Zie hiervoor: 'Slimme oplossingen voor betere zorg. Hoe kun je ondanks financieringsschotten zorg bieden?', Frieslab, Leeuwarden (2012).

^{vi} Zie voor een onderbouwing 'Rebel met een reden', Jos van der Horst, uitgeverij SWP, 2018.

^{vii} De *lamgeslagen professional* is op LinkedIn gepubliceerd de dato 29 juli 2018. Dit artikel kan desgewenst gratis opgevraagd worden via horst@quantanpm.nl.

^{viii} Dit geldt vooral voor veel non-profit en not-for-profit organisaties, maar ook ondernemingen die actief zijn in een maatschappelijk domein waar deze externe partijen een bepalende rol spelen. Bijvoorbeeld doordat de financiële condities en de belangrijkste spelregels door hen worden vastgesteld.

^{ix} Zie hiervoor 'Onderneem met zin. En behoud uw gezonde verstand!', Jos van der Horst, Uitgeverij SWP, 2010.

^x Dit is des te opmerkelijker omdat de overheid beschikt over tenminste één analyse die dit aan het licht heeft gebracht: Op 13 februari 2008 verscheen het eindrapport van de parlementaire commissie Dijsselbloem die onderzoek deed naar onderwijsvernieuwingen. In dit rapport is de hier door mij geformuleerde conclusie ook opgenomen.

^{xi} De *lamgeslagen professional* is op LinkedIn gepubliceerd de dato 29 juli 2018. De *ontkrachte organisatie* verscheen 9 augustus 2018. Beide artikelen kunnen desgewenst gratis opgevraagd worden via horst@quantanpm.nl.

^{xii} Rebel met een reden, Van der Horst, Uitgeverij SWP, 2018. Zie voor een uitwerking in het onderwijs: Iedereen aan boord. Samen werken aan passend onderwijs voor kinderen voor wie dat niet vanzelf spreekt, Jos van der Horst en Bart van Kessel, Uitgeverij SWP, 2014. Of: De veldgids Iedereen aan boord! Hoe ga ik te werk als passend onderwijs niet vanzelf spreekt? Ruggensteunen voor rondom de klas, Jos van der Horst, Bart van Kessel, Uitgeverij SWP, 2015.

^{xiii} Zie onder meer: Netwerken met energie. Gereedschap voor co-creatie, Wielenga, Robijn, Scriptum, 2018; Iedereen aan boord. Samen werken aan passend onderwijs voor kinderen voor wie dat niet vanzelf spreekt, Van der Horst, Van Kessel, Uitgeverij SWP, 2014; Leiderschap en de nieuwe fysica. Lessen voor managers uit de ordening van het universum, Wheatley, Uitgeverij Contact, 1995, De zwarte zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke, Taleb, Uitgeverij Nieuwezijds, 2008; Antifragiel. Dingen die baat hebben bij creatieve wanorde, Taleb, Uitgeverij Nieuwezijds, 2013; Organisaties: management, analyse, ontwerp en verandering. Een systeemvisie, De Leeuw, Van Gorcum, 1982.

^{xiv} Schijnbaar, zoals getoond wordt door meerdere bronnen. Zowel de voorspelbaarheid als de beheersbaarheid van (verander)processen zijn uiterst problematisch. Zie hiervoor bijvoorbeeld "De zwarte zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke, Taleb, Uitgeverij Nieuwezijds, 2008; Antifragiel. Dingen die baat hebben bij wanorde, Taleb, Uitgeverij Nieuwezijds, 2013; Scrum. A revolutionary approach to building teams, building deadlines and boosting productivity, Sutherland, Random House, 2014; A leader's framework for decisionmaking, Snowden, Boone, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

^{xv} Overgenomen van Sanja Bouman, directeur HHM. Toentertijd projectleider Frieslab.

^{xvi} Gedicht van Lucebert.

^{xvii} De reset wordt uitgebreid beschreven in de hoofdstukken 11 tot en met 17 van 'Rebel met een reden', Jos van der Horst, Uitgeverij SWP (2018).

^{xviii} Zie: Begin met het waarom. De gouden cirkel van ondernemen, Sinek, Uitgeverij Business Contact, 2012; Rebel met een reden, Van der Horst, Uitgeverij SWP, 2018.

^{xix} Natuurlijk brengt deze werkagenda (mogelijke) obstakels aan het licht die in de weg kunnen staan van het realiseren van ambities. Ik heb goede ervaringen met scrum als methode om hiermee om te gaan. Zie onder meer 'Scrum A revolutionary approach to building teams, beating deadlines and boosting productivity', Dr Jeff Sutherland, Random House Business Books, 2014. Voor een voorbeeld in het onderwijs: 'De veldgids 'Iedereen aan boord!', Jos van der Horst en Bart van Kessel, Uitgeverij SWP, 2015.

^{xx} Deze voorbeelden zijn situationeel. Dat wil zeggen dat zij in de ene situatie wel werken en in de andere niet. De uitdaging is telkens weer om in de eigen situatie te ontdekken wat werkt.

^{xxi} Organisaties met eenzelfde of een vergelijkbare maatschappelijke functie waarmee zowel wordt samengewerkt als geconcurrerd.