



#### Genilu Groep

postbus 41  
8330 AA Steenwijk  
algemeen (0521) 52 26 90  
mobiel (0619) 95 52 87  
secretariaat@genilu.nl  
www.genilu.nl

## Management moet méér motiveren ... tien vuistregels over hoe als leiding te handelen in een professionele organisatie

door drs. John Roos MIM\*

In dit artikel wordt ingegaan op één van de meest bewonderenswaardige uitdagingen van deze tijd: leiding geven aan professionals in organisaties. Want goed beschouwd moet er toch wel sprake zijn van een roeping om vrijwillig leiding te geven aan *professionals* in een organisatie. Professionals zijn werknemers met een hoge tot zeer hoge graad van opleiding. Mede hierdoor en andere sterk bevorderende factoren voor de mondigheid willen dergelijke medewerkers direct invloed kunnen uitoefenen op de beleidsbepaling én inrichting van de professionele organisatie. Gezien de veronderstelde ontwikkelingsgraad is dit ook zeer begrijpelijk. Daarbij komt dat medewerkers van professionele organisaties zich over het algemeen eerder laten leiden door een door vakgenoten samengestelde beroepscode dan door iets anders. Frequent wordt dan ook verwezen naar het (vaak verkeerd gebruikte) begrip *professionele autonomie*. Sommige leidinggevendenden schijnen bij deze willekeurig gelegde grens halt te houden en hun hoofd voor de professional te buigen. Meer precies geformuleerd leggen professionals niet van nature makkelijk verantwoording af aan hiërarchisch

bovengeschieden of aan het bestuur van de eigen organisatie. Bovendien komt in een professionele organisatie de samenwerking met anderen dan de eigen discipline niet als vanzelfsprekend tot stand. Veelal worden daaraan vooraf enkele voorwaarden verbonden zonder dat men de mogelijke samenwerking het voordeel van de twijfel geeft en gewoonweg laat ontstaan. Talrijke inspanningen van de leiding zijn dan nodig om zoiets simpels als de aansluiting van de werkzaamheden tot stand te brengen. Maar hoe handelt de manager van een professionele organisatie zelf? Kan hij of zij zich wel staande houden tussen al het verbale geweld van wie-krijgt-gelijk? Zijn er bepaalde regels waarop de manager van een professionele organisatie moet letten, wordt ons veelvuldig gevraagd in onze managementtrainingen en persoonlijke management-coachingsprogramma's. Zonder natuurlijk afbreuk te doen aan het ernstige karakter van deze verhandeling hebben wij een *how-to-act* toolkit van tien vuistregels opgesteld voor de manager van een professionele organisatie die zijn of haar taak (nog steeds) buitengewoon serieus opvat.

---

\* John Roos is DGA van de Genilu Groep, bestaande uit Genilu [overheid] Advies, Genilu [interim] Gezelschap en Algelun [MKB] Advies. Daarnaast is hij als uitvoerend senior organisatieadviseur in de praktijk betrokken bij managementtrainingen en begeleiding in dit kader van uiteenlopende organisaties en bedrijven. Reacties n.a.v. dit artikel worden op prijs gesteld: [roos@genilu.nl](mailto:roos@genilu.nl) of [johnroos@algelunadvies.nl](mailto:johnroos@algelunadvies.nl). Voor korte beschrijvingen van adviesprojecten van de Genilu Groep: zie ook [www.genilu.nl](http://www.genilu.nl) en [www.algelunadvies.nl](http://www.algelunadvies.nl).

### **1. Een manager van een professionele organisatie gedraagt zich voorspelbaar**

In tegenstelling tot de vaak geforceerde creativiteit die een manager van een professionele organisatie meent ten toon te moeten spreiden uit oogpunt van concurrentie met ondergeschikte maar meer begaafde medewerkers doelen wij hier juist op het belangrijke fenomeen in de organisatie dat ondergeschikte medewerkers informatie moeten kunnen herleiden uit het leidinggevende gedrag. Oók professionals hebben behoefte aan het anticiperen op het gedrag van de leidinggevende: hoe zal de leiding reageren, op grond van welke criteria zal de leiding mijn werk beoordelen, wat heeft de leiding in vergelijkbare werksituaties gedaan? Het goed kunnen voorbereiden op deze (en andere) punten zonder daarnaar rechtstreeks te vragen maakt de professional op uit het eerdere gedrag van de leidinggevende. Hierdoor leren professionals opdrachten uit te voeren zonder uitleg. Grillige, weinig voorspelbare managers maken professionele medewerkers onzeker over hoe de werkopdracht op te vatten. Voorspelbaarheid in dit verband is eerder een voorwaarde voor goed leiderschap aan professionals dan een karaktereigenschap.

### **2. Een manager van een professionele organisatie weet wat hij of zij niét moet doen**

Strikt genomen is management van een organisatie *to-get-things-done*, zorgen dat de werkzaamheden worden verricht, dat wil zeggen dóór of via anderen, zonder je als leidinggevende ermee te bemoeien. In een professionele organisatie geldt dit eens te meer. In een professionele organisatie moet de nadruk liggen op het *verkrijgen van medewerking*. Kennis en ervaring moeten worden gedeeld. Collegiaal respect voor elkaars producten moet aanwezig zijn. Waardering voor een andere methode van werken dient regelmatig te worden geuit. Maar bovenal dient er acceptatie te zijn dat een gedelegeerde opdracht anders wordt opgevat en uitgewerkt dan dat de leidinggevende dat zelf zou hebben gedaan. Bij delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden gaat het hier dus niet alleen om de vragen wat, aan wie en hoe kan deze taak het beste worden gedelegeerd, maar vooral ook om de verwachting dat hij of zij het beter zal doen dan de leidinggevende in hetzelfde geval zou hebben gedaan. Naast acceptatie van het feit dat de gedelegeerde taak

*anders* wordt opgepakt, is het uitspreken van de verwachting dat déze professional het nóg beter zal doen, een stimulans voor de extra inzet die nodig is. Bovendien geeft de leidinggevende op deze wijze aan graag door de te leveren kwaliteit van de professional verrast te worden.

### **3. Een manager van een professionele organisatie betracht openheid bij het bespreken van organisatieproblemen**

Als reactie op de vroegere managementmethode van *management by objectives* is ooit de houding van *management by wandering around* ontstaan. Veel managers doen daar nog wel eens schamper over. Een revival van het hardere doelstellingsmanagement in termen van het *van te voren omschrijven van het gewenste resultaat* is wederom aan de gang. Denk aan noties als LEAN management, aan de hernieuwde aandacht voor effectiviteit van werkprocessen, aan gerichte resultaatsturing binnen de eigen interne organisatie en dergelijke. Dit is een goede zaak. Louter als methode zonder navenante houding werkt dit in een professionele organisatie volgens mij echter niet. In die zin komt het oorspronkelijke *management by wandering around* inhoudelijk meer overeen met de huidige opvattingen over *sociale innovatie* binnen bedrijven. Te weten: als leiding je ogen en oren scherp de kost geven, goed gevoel hebben voor details zonder de grote beleidslijn uit het oog te verliezen, er zijn wanneer je nodig bent voor de professionele medewerkers, niet voor de voeten lopen wanneer ze duidelijk zonder de aanwezigheid van leiding kunnen. Kortom, steun en houvast geven, wanneer nodig.

Maar óók een leidinggevende in de top van een organisatie is niet onfeilbaar. Oók u weet soms niet waartoe bepaalde werksituaties leiden. Het is goed om dit bij tijd en wijle te laten blijken. Een proef op de som om te weten te komen wat u aan uw medewerkers hebt, hoe creatief ze zijn, hoe loyaal en hoeveel hart zij voor de organisatie hebben, is hen regelmatig deelgenoot te maken van bepaalde zorgen die u betreffende het reilen en zeilen van de organisatie heeft. Deze gedragslijn creëert een wederzijdse sfeer van openheid waardoor medewerkers eveneens makkelijker commentaar van uw kant op hun functioneren in de organisatie accepteren.

#### **4. Een manager van een professionele organisatie gaat delicaat met macht om**

Een bekende omschrijving van het begrip 'macht' is wie oefent er macht uit over wie, over welke zaken en in welke mate (vrij naar Harold Lasswell). Vaak wordt gesuggereerd dat degenen die over machtsmiddelen beschikken, meestal zullen trachten er ook weer andere middelen aan toe te voegen. Ook wordt weleens naar voren gebracht dat degene die op één gebied macht heeft, veelal de neiging vertoont om zijn of haar invloed naar andere terreinen uit te breiden. En degene die eenmaal een bepaalde machtspositie heeft bereikt, zal verhinderen dat deze positie wordt ondergraven. Macht is gebaseerd op machts*positie* en het mogelijk gebruik van machts*middelen*. Machtsmiddelen zijn de rechten waarover iemand beschikt om invloed te mogen uitoefenen, veelal formeel geregeld in één of ander reglement. Bepaalde kennis en vaardigheden (die anderen ontberen) kunnen soms eveneens machtsmiddelen zijn. De machtspositie slaat vooral op de hoeveelheid machtsmiddelen waarover men in principe kan beschikken. In een professionele organisatie maakt een manager slechts spaarzaam gebruik van machtsmiddelen. Ten eerste omdat het (laten) uitspreken van het 'machtswoord' in cruciale gevallen slechts een enkele maal effect sorteert in een professionele organisatie. En ten tweede omdat *macht* niet gelijk staat aan *gezag*.

De invloed van een manager van een professionele organisatie wordt veeleer ingegeven door *vanzelfsprekend toegekend gezag* op basis van overwicht, professionele verdiensten en genoten vertrouwen. Krachtiger uitgedrukt: macht is een kleinood dat men moet koesteren. Hoe meer men op deze wijze met macht in een professionele organisatie omgaat, des te meer gezag zal men opbouwen.

#### **5. Een manager van een professionele organisatie schenkt vertrouwen**

Dit is de keerzijde van het vorige punt, namelijk alléén een manager die vertrouwen aan medewerkers schenkt, zal op den duur ook bij hen het vertrouwen genieten om bepaalde besluiten te mogen nemen.

De voorbeeldwerking van de leidinggevende is in deze situatie van essentieel belang. Hoe kan een leider het vertrouwen verkrijgen van medewerkers zonder hen het vertrouwen te schenken?

Dit behoeft uiteraard niet onvoorwaardelijk. Sterker nog, dit moet naar onze mening juist aan bepaalde condities worden gebonden. Condities die stoelen op een algemeen herkenbare grondhouding (vergelijk het eerste punt) maar eveneens gedifferentieerd mogen worden toegepast - al naar gelang de *vrije beslissingsruimte* van de betreffende professional. Voorwaarden die specifiek genoeg zijn geformuleerd voor de professional in kwestie. Voorwaarden die een belofte inhouden. Voorwaarden die de *zone-van-de-naaste-ontwikkeling* van de professional helpen ontdekken, zoals de Russische leerpsychologen dit zo goed weten uit te drukken. De manager tracht de vertrouwensbasis telkens weer te verruimen door systematisch per medewerker te laveren tussen het bevorderen van zelfstandigheid en het geven van gerichte aandacht voor de professionele ontwikkeling.

#### **6. Een manager van een professionele organisatie is consequent in doen en laten**

Dit punt lijkt op voorspelbaarheid, doch ligt meer in het verlengde ervan. Hierbij gaat het thans om weten wanneer wél en wanneer niét in te grijpen. Vele leidinggevendenden in professionele organisaties denken bij deze stelregel: als ik maar rechtlijnig in mijn besluitvorming en mijn handelen ben. Naar mijn mening is deze kwestie meer complex. Want: vaak wordt wél uitgelegd waarom men in sommige werksituaties als leiding intervenieerde en niét in die gevallen waarbij men als leiding niét ingreep. Dit kan in een professionele organisatie tot grote verwarring leiden. In veel gevallen is dit een gemiste kans voor de leiding om het beleid aan medewerkers te expliciteren. Vooral in die gevallen waarin het ingrijpen van de leiding door de organisatie wordt verwacht. In deze algemeen aanvaarde onacceptabele werksituaties is het van enorme importantie om aan medewerkers uit te leggen waarom men juist niét ingreep, op grond van welke (achtergrond)informatie en op basis van welke motieven. Wij pleiten hier niet voor dat de leiding zich bij elke gelegenheid moet verantwoorden.

Wat echter wel van belang is dat binnen de professionele organisatie genoegzaam bekend is op welke momenten de leiding intervineert en op welke momenten de leiding niet ingrijpt (én waarom niet wordt ingegrepen). Dit legt de basis voor een duidelijk beleid over wat in déze organisatie acceptabel en onacceptabel is. Hierdoor kan de individuele tolerantie worden afgestemd op de algemeen aanvaardbare tolerantie van de betreffende organisatie.

### **7. Een manager van een professionele organisatie is zowel loyaal ten opzichte van bestuur (en/of directie) als ten opzichte van medewerkers**

Funest voor een organisatie is een manager die gepreoccupeerd is met de eigen belangen. Wij hebben het hier niet over eigen bevoordeling of eigen gewin, maar vooral het type 'manager' dat alles doet ter meerdere eer en glorie van zichzelf. Dit type 'manager' is meestal geen lang leven beschoren. Het vanzelfsprekend toegekend gezag is niet of nauwelijks opgebouwd. Leiding aan de organisatie wordt slechts gegeven louter en alleen onder herhaaldelijke verwijzing naar de formele machtspositie. Van belangenbehartiging komt dan weinig terecht.

Aan de ene kant kweekt zo'n leider te weinig begrip bij de professionele werker voor de directie- en bestuursbesluiten en aan de andere kant wordt zo'n leider niet gezien als iemand met oog voor het personele belang van de organisatie. Vroeg of laat zal dit functioneringsproblemen met zich meebrengen. En het gebrek aan vertrouwensbasis doet de rest. Loyaliteit werkt ons inziens naar twee kanten. Een leider kiest niet bij voorbaat één kant. Slechts op grond van zakelijke argumenten wordt een standpunt ingenomen. Onafhankelijkheid, maar ook ontvankelijkheid voor andere zienswijzen dienen hierbij voorop te staan. Alleen dan kan een manager in een professionele organisatie overleven.

### **8. Een manager van een professionele organisatie weet precies hoe deskundig medewerkers zijn**

Wij hebben het hier over het gunstig effect van adequaat delegeren. Buiten de eerder genoemde acceptatie van het mogelijk *andere* resultaat van de gedelegeerde

uitvoering dient de leiding te zorgen en te waken over het meest wenselijke kwaliteitsniveau. Dit geschiedt niet alleen door het stimuleren van professionals tot bepaalde persoonlijke ontwikkelingen. Dit gebeurt ook door de juiste inzet van mensen en middelen. Het is de kunst van een leider om vooral al het goede uit medewerkers te halen door een gerichte taakopdracht, een aanvaardbare hoeveelheid vrijheid (en/of begeleiding) en aansluitend bij de aanwezige capaciteiten. Een goede leiding haalt nog de juiste dingen uit minder goed functionerende medewerkers. De vlieger van ik-beschik-niet-over-de-juiste-mensen gaat meestal helemaal niet op. Ten eerste omdat de leider zelf flink de hand heeft gehad in de selectie van medewerkers en ten tweede omdat de leider de aanwezigheid van verscheidene deskundigheden niet in voldoende mate benut. Een manager van een professionele organisatie hoort zo goed op de hoogte te zijn van de (potentiële) mogelijkheden van medewerkers dat hij of zij zich eerder trots dan bedreigd voelt door de aanwezige deskundigheid.

### **9. Een manager van een professionele organisatie stimuleert verschillende vormen van intercollegiale toetsing**

Hiërarchische onder- of bovenschikking is in de meeste professionele organisaties slechts een structureringsprincipe. In de dagelijkse praktijk is niet merkbaar wie leiding geeft aan wie. De meeste hiërarchische leidinggevendenden stellen zich collegiaal op als een soort *meewerkend* 'voorman' voor de moeilijke(re) klussen. Mede door deze opstelling toont een leider van een professionele organisatie zich ontvankelijk voor de behoeften van professionals aan verschillende vormen van intercollegiale toetsing. De leider weet van zichzelf dat hij of zij niet in alle behoeften aan vakmatige ontwikkeling kan voldoen. Hierover moet ook niet krampachtig worden gedaan.

Sommige professionals gedijen beter door in duo's, teamverband of in een projectorganisatie te werken. In dergelijke gevallen is een manager dan meer voorwaardenscheppend dan inhoudelijk bezig. Maar ook voor de vakmatige ontwikkeling van de professionals in de organisatie geldt het adagium: zorgen-dat-het-gebeurt (mét of zonder bemoeienis vanuit de leiding).

Het enige waarover dan nog moet worden gewaakt zijn de 'eindtermen' die met de gekozen vorm van intercollegiale toetsing moeten worden bereikt. Daarover legt de professional verantwoording af aan de leiding, over de wijze waarop die leerdoelen zijn bereikt niet.

### **10. Een manager van een professionele organisatie heeft goed zicht op de eigen tekortkomingen**

Uit oogpunt van een vertwijfelde greep naar een laatste restje macht gebeurt het weleens dat een manager 'zijn (of haar) hand overspeelt'. Wij doelen hier niet op die curieuze gevallen van chronische zelfoverschatting (een karaktertrek die nogal eens bij managers voorkomt), maar een manager van een professionele organisatie behoort zichzelf niet te overschreeuwen. Het gebeurt natuurlijk weleens dat een manager in tijden van nood graag en frequent verwijst naar zijn of haar formele machtspositie. Wij hebben al laten zien dat een leider dan verder afdrijft van hetgeen hij of zij hiermee tracht te bewerkstelligen.

Een echte leider is meestentijds zichzelf. Een echte leider voelt zich niet gespannen vanwege het leiding geven. Een echte leider behoort rust uit te stralen. Juist uit wetenschap omtrent de eigen tekortkomingen zorgt de leiding van een professionele organisatie voor voldoende aanvulling op zijn of haar eigen expertise. Recente theorieën over ingesleten gewoonten van leidinggevend bevestigen de gunstige effecten hiervan. Het is goed om daar rond voor uit te komen.

### **Slotsom**

Zoals beschreven in dit artikel zijn er tien stelregels waaraan de leiding van een professionele organisatie moet voldoen, wil hij of zij de eigen effectiviteit vergroten. Een leider van een professionele organisatie ...

1. gedraagt zich voorspelbaar;
2. weet wat hij of zij niét moet doen;
3. betracht openheid bij het bespreken van organisatieproblemen;
4. gaat delicaat met macht om;
5. schenkt vertrouwen;
6. is consequent in doen en laten;
7. is loyaal zowel ten opzichte van bestuur (en/of directie) als ten opzichte van medewerkers;
8. weet precies hoe deskundig medewerkers zijn;
9. stimuleert intercollegiale toetsing;
10. heeft goed zicht op de eigen tekortkomingen.

Gezien onze ervaring met het trainen van de leiding van uiteenlopende organisaties, hetzij door middel van in-company managementcursussen dan wel door persoonlijke managementcoaching, kunnen wij stellen dat een manager die vijf of zes van de genoemde vuistregels stelselmatig nastreeft over voldoende persoonlijke impact beschikt om het een tijd als leidinggevende in een professionele organisatie uit te houden. 'Een tijd', mits de leider zijn of haar beslissingen voldoende aan de professionele werkers uitlegt en de grondslag verklaart. Alléén dan is naar onze mening leidinggevend succes in een professionele organisatie verzekerd.