

## (Ode) Aan de professional

In het huidige denken over organisatievorming wordt aan de rol van de professional een centrale, zo niet doorslaggevende rol toegekend. Zij zijn het, die het verschil moeten maken. Vaak wordt er daarbij gedacht over zelforganiserende, of zelfsturende teams die zelfstandig een passend antwoord op de vraag van de klant vinden, zonder al te veel dwingende protocollen of voorschriften.

In de zoektocht naar een passende vorm van sturing en control richten (organisatie)-deskundigen zich vervolgens op de wijze van beïnvloeding van de werker. Als je immers niet meer vanuit systemen en spreadsheets kunt of wilt sturen, en de beslissing aan de professional wilt laten, hoe zorg je er dan nog voor dat die de juiste dingen doet?

### Anders vasthouden

Van Wouter Hart leren we dat enkel loslaten, en vertrouwen geven onvoldoende *control* geeft. Hij spreekt liever van *anders vasthouden*. De gedachte daarachter is nog steeds dat we sturen vanuit vertrouwen, niet vanuit wantrouwen. Maar dat je dat actief en sturend doet, zó dat je de kans vergroot dat werkers doen wat de bedoeling is. Dat we beginnen bij de visie, en dat we de verantwoordelijkheid dààr leggen, waar de daadwerkelijke beslissingen worden genomen, namelijk in de (unieke) situatie tussen professional en klant. Als de professional zich de visie en missie van de organisatie voldoende eigen heeft gemaakt, als die snapt wat de *bedoeling* is, dan kan hij zelfstandig aan de slag. Wakkere professionals zijn het belangrijkste controlemechanisme in een organisatie<sup>1</sup>. We creëren zo een cultuur van verantwoordelijkheid nemen en van aanspreekbaar zijn. We bouwen aan een organisatie van leren, reflecteren en verstandig handelen<sup>2</sup>.

### Top down?

We, dat zijn dan de bazen, de leidinggevendenden, de coaches of de organisatieadviseurs. Dat zijn de mensen die bedenken hoe het anders, beter moet, in deze verwarrende tijden van grote complexiteit, transformaties en kantelingen. De knappe koppen gaan op zoek naar lichtende voorbeelden van hoe het anders kan<sup>3</sup>. Dat is hard nodig en heel belangrijk. Door een professional kunnen fantastische inzichten zoals verwoord in *Verdraaide organisaties* of in *Nederland kantelt*<sup>4</sup> echter ervaren worden als de 'ver van mijn bed show'. Omdat ze geschreven zijn vanuit het perspectief van 'de' organisaties. Vanuit het perspectief van 'zullie van boven'. Daarin blijft de werker toch de knop waaraan gedraaid wordt, of het schakstuk waarmee geschoven wordt.

### Gewoon je werk kunnen doen

Een werker in de zorg, laten we ons daartoe beperken, wil over het algemeen 'gewoon haar werk doen'. Dat wil zeggen: zorg en steun bieden aan de kwetsbare medemens.

---

<sup>1</sup> Wouter Hart, Anders vasthouden, artikel 2016

<sup>2</sup> De term 'verstandig handelen' is belangrijk binnen de presentie benadering. Zie bijvoorbeeld [http://www.presentie.nl/publicaties/item/544-praktisch\\_wijze\\_prof\\_6-artikelen](http://www.presentie.nl/publicaties/item/544-praktisch_wijze_prof_6-artikelen)

<sup>3</sup> Hirsch Ballin, tegen de stroom. Over mensen en ideeën die hoop geven in benarde tijden, 2016

<sup>4</sup> Wouter Hart, Verdraaide organisaties; Jan Rotmans, Nederland kantelt

Diezelfde werker vindt het dan doorgaans prettig als een organisatie daarin vervolgens faciliteert. Dat wil zeggen: iets doet met de financiën, dus salaris betaalt en contracten met zorgverzekeraar of gemeente afsluit. Zorgt voor faciliteiten als een kantoor, een telefoon en een computer. Zorgt dat de mensen die zorg of steun behoeven de weg naar die telefoon, of dat kantoor weten te vinden. Ondersteunt bij het op peil houden van kennis en kunde, en je bijstaat daar waar het mis gaat (crisis, calamiteiten en klachten). Dat is het wel zo'n beetje. Waarom dat zo ingewikkeld is (en zoveel tijd en geld kost), is voor veel mensen op de werkvloer niet inzichtelijk. Het is wèl een ervaringsfeit, dat het veel aandacht vraagt. De complexe wereld waarin we leven, treft de praktisch wijze werker in zijn dagelijks handelen vaak aan in de vorm van de eigen organisatie. Die nog steeds niet enkel doet wat nodig is, maar ingewikkelde systemen bouwt, of onderhoudt, omdat, ja, waarom eigenlijk? Omdat dat nou eenmaal zo gaat in de wereld van systemen. Het kost veel moeite om hier als werker invloed op uit te oefenen. Die voelen zich net zo vaak handelingsverlegen tegenover de eigen organisatie, als tegenover ingewikkelde klanten. Werkers willen best grip krijgen op de eigen leef- en werkwereid, maar weten vaak niet hoe. En omdat ze liever 'gewoon' hun werk doen en meestal zo weinig als mogelijk energie willen steken in de *organisatie* van dat werk (alsof dat iets anders is), blijven die dan steken in ondermijnende praktijken als cynisme, apathie, omzeilen en gemopper bij het koffieapparaat. De organisatie van het werk is zo ingewikkeld geworden, dat ze het inderdaad maar liever overlaten aan beleidsmakers en managers, die ze vervolgens zo goed en zo kwaad als het gaat blijven negeren. Zo is de cirkel compleet. De leidinggevende wordt gesterkt in haar idee dat de professional niet betrouwbaar is (die doet immers niet wat hij gezegd wordt – registreert bijvoorbeeld slecht). En de werker voelt zich onmachtig en niet gehoord.

### Een ander perspectief

Een manier om die cirkel te doorbreken is het kiezen van een nieuw perspectief. Het perspectief van de professional. De werker die op een andere manier beïnvloed zou moeten worden. Die nu geacht wordt zich betrouwbaar en zelfstandig te gedragen en daarvoor visie bijeenkomsten krijgt aangereikt. Van wie 'we' afscheid nemen als zijn visie niet strookt met die van de organisatie. Laten we het eens vanuit zijn perspectief bekijken. Hoe is het om te werken in een organisatie die een kanteling inzet en daarbij vol op jouw kwaliteiten gaat leunen? Vanuit dit perspectief kunnen we ons afvragen hoe je als werker de organisatie zo kan beïnvloeden, dat je wèl krijgt wat je nodig hebt, om 'gewoon' je werk te kunnen doen.

### Onderdeel van een groter geheel

We leven in een veranderende wereld. Daar kun je een positieve, actieve bijdrage aan leveren. Je kunt het ook 'aan je' laten gebeuren. De keuze is aan ieder persoonlijk. Maar de verandering tegenhouden kan niemand. De transformatie laat zich beschrijven in termen als: bewegen richting zelfstandigheid (eigen kracht van de burger); van de afbraak van de verzorgingsstaat, naar de opbouw van een participatiesamenleving; van belevenis economie (rijker worden, in financieel én qua persoonlijke ontwikkeling) naar betekenis economie (waarde gestuurd handelen en ondernemen, gericht op duurzaamheid en delen met elkaar). Het gaat over met minder geld betere zorg moeten leveren. Het gaat over zèlf verantwoordelijkheid (moeten) nemen, als ouder, burger, professional. Nieuwe initiatieven zijn zichtbaar op vele gebieden. De oude machten weren zich tegelijkertijd hevig. Als werker

sta je erbij en kijk je ernaar, en/of word je in je dagelijks werk geconfronteerd met de gevolgen hiervan. Bijvoorbeeld doordat je opeens zelfsturend geacht wordt te zijn. Of doordat er alleen nog maar tijdelijke contracten worden gegeven. Doordat je de burger eerst moet vragen wat hij zèlf kan doen, voor dat je hulp biedt. En doordat je nu eindelijk de ruimte krijgt om te doen wat nodig is. Je kunt hierin positie kiezen. Je kunt gaan staan voor wat je belangrijk vindt, ook al is je invloed op het grote geheel maar beperkt. Daarvoor moet je weten wààr je staat. Zelf.

### **Waar toe kom je naar je werk?**

Zorg dat je helder voor ogen hebt, wat dat is: 'gewoon je werk doen'. Voor wie ben jij er eigenlijk? Wat is je opdracht (vanuit klantperspectief geformuleerd)? Wat is de toegevoegde waarde die jij creëert, door 's ochtends je bed uit te stappen en aan de slag te gaan? Wat is de bron van waaruit je werkt? Welk ideaal wil je verwezenlijken? Werk je om goed voor jezelf en je gezin te zorgen? Werk je om in verbinding te zijn met anderen? Werk je omdat je van betekenis wilt zijn in onze maatschappij? Hoe weet je nu eigenlijk of je het goed doet? Wie bepaalt dat?

Dit zijn grote vragen, die we opnieuw moeten leren stellen. Aan onszelf en aan elkaar. De antwoorden, hoe klein of onbeholpen ook, zijn echter essentieel om effectief te kunnen werken<sup>5</sup>. Helder hebben wat je belangrijk vindt, helpt om keuzes te maken in wat je wel en niet wilt doen. Het helpt ook om inzichtelijk te houden welke systemen je nu wèl en welke je niet ondersteunen. Dit wordt er bedoeld met de 'omkering van de pijl' in verdraaide organisaties. Eerst heb je helder voor ogen waarom en waartoe je doet wat je doet.

### **In verbinding blijven**

Als het werken in de zorg in essentie uitgaat van de relatie, dan zal de organisatie van het werk ook in, en vanuit, relaties moeten gebeuren. Zoals je verbinding maakt met je cliënten, met hun doelen, drijfveren en zwakheden, zo maak je verbinding met je collega's en met je bazen (en coaches, bestuurders, beleidsmedewerkers). Onderdeel uitmaken van een groter geheel kan lastig zijn, maar ook verrijkend. Doe dat actief. Ook andere werkers, ook de bazen, hebben hun eigen dromen en drijfveren. In dialoog met elkaar smeed je een geheel dat groter is dan jezelf. Waarin je je voegt naar dat grotere geheel, omdat je er deel van wilt uitmaken. Maar waarin je toch authentiek blijft. Want zoals iedere cliënt uniek is, zo is ieder antwoord van jou als werker ook uniek.

### **Bied weerstand aan cynisme en apathie**

Reorganiseren is van alle tijden. Veranderingen zijn dat ook. Veel daarvan heb je als werker waarschijnlijk overleefd door je schouders in te trekken en te wachten tot het over ging. Tachtig procent van de (cultuur)veranderingen in organisaties mislukken dan ook. Je kunt de huidige transformatie miskennen als wéér zo'n reorganisatie die wel over zal waaien. Als een storm die je moet zien te overleven, waarna je verder kunt met wat je altijd deed. Proberen je werk te doen en de controlemechanismen te ontduiken. Dat is een cynische of apathische houding die meer van hetzelfde zal oproepen. Nog meer lijstjes om in te vullen, omdat 'men' (zij van boven) je niet vertrouwt.

---

<sup>5</sup> Lees Stephen Covey, The seven habits of highly effective people (1989)

Je kunt ook een stap voorwaarts doen en daadwerkelijk verantwoordelijkheid nemen, binnen je eigen cirkel van invloed. Dat betekent in de eerste plaats: vragen stellen. Waarom doen we dit? Helpt dit? Zou het ook anders kunnen? Meer conform de waarden waar we voor staan? Verantwoordelijkheid zijn betekent aanspreekbaar zijn én durven aanspreken op een positief-kritische manier. Je cliënt (wat kun je zelf?), je collega's (waarom doe je het zo?), je bazen (wat is de meerwaarde van dit lijstje, dit dossier?) en, vooral, jezelf. Zeg ik wat ik vind en doe ik wat ik heb afgesproken? Sta je openlijk voor je waarden, of hou je het bij gemopper achter je beeldscherm?

### Het vraagstuk van de macht

Dat kunnen lastige gesprekken zijn. Zeker met diegenen die de touwtjes in handen hebben. Tegen je baas zeggen dat je iets een slecht idee vindt, is niet zo eenvoudig. Zo zal dus ook je cliënt het soms lastig kunnen vinden om iets tegen jou terug te zeggen. Nu we van een verticale autoriteit naar een horizontale vorm daarvan bewegen<sup>6</sup>, worden we geacht elkáár aan te spreken en bij de les te houden. Dat is lastig in een machtsverhouding. Het grote onderliggend dilemma in mijn ogen is het 'zuiver houden' van de dialoog en het organiseren van de tegenmacht. Zodra immers het ethische gesprek gevoerd wordt tussen mensen (of groepen mensen) die zich in een machtsverhouding, in een afhankelijkheid van elkaar bevinden, wordt het verschil tussen goed en kwaad (ook in de situaties waarin je 'doet wat nodig is', dus zonder dat je het vooraf vast legt) – mede – bepaald door het recht van de sterkste. De baas krijgt toch eerder gelijk dan de werker.

Dit geldt zowel voor formele als informele verhoudingen, dus het simpelweg wegsnijden van de macht (platte organisatie) is geen afdoend antwoord. Ook in een zelf organiserend team ontstaan machtsverhoudingen die bepalend kunnen zijn in een teamproces. De kunst is om openheid in de verhoudingen te bewaken, zodat stem én tegenstem gehoord blijven worden. Dan is het antwoord van de macht in ieder geval niet het enige antwoord.

### Luister naar de stem van de minderheid

Een team heeft de neiging het met elkaar eens te (gaan) zijn. Zeker een goed functionerend team, waarin de verhoudingen prettig zijn. We vinden elkaar aardig, maar zeggen niet (echt) wat we denken. Naast de opdracht om in verbinding te blijven, heb je ook de opdracht kritisch te zijn, op elkaar en op jezelf. Om kokervisie te voorkomen, moet je het elkaar moeilijk maken, en tot op het bot durven bevragen over de te nemen of genomen beslissingen. Als je je minder dwingend laat leiden door de protocollen en regelruimte opeist, dan vraagt dan om loepzuivere en loeischerpe afwegingen, die je ook moet kunnen uitleggen. Dus wees je collega's die een tegengeluid laten horen dankbaar, ook al doet dat soms (een beetje) pijn<sup>7</sup>.

### Vier principes

Eigenaarschap begint altijd bij jezelf. Er kunnen nog zoveel omstandigheden zijn die het moeilijker of makkelijker voor je maken, de plek waar je werkt kan vergeven zijn van verdraaide mechanismen, perverse prikkels, die het je moeilijk maken om je werk goed te doen, uiteindelijk heeft ieder mens altijd een keuze. Je kunt altijd (een klein beetje) bijdragen aan werken op basis van waarden, in plaats van gestuurd te blijven door systemen.

---

<sup>6</sup> Paul Verhaeghe, Autoriteit, 2015

<sup>7</sup> Jitske Kramer, Deep democracy. De wijsheid van de minderheid, 2014

Vier principes voor de professional die de pijl van binnen naar buiten wil richten.:

1. **Sta voor je waarden.** Weet wat je belangrijk vindt en waarom. Wees trots en zelfbewust. De organisatie heeft jou als 'wakkere professional' nodig om zijn doelen te realiseren. Creëer momenten waarop je met je collega's, met je bazen kunt praten over de visie, over de waarden die je deelt, over waarom je welke keuzes maakt in je werk.
2. **Maak contact.** Leer de ander kennen door te vragen, door écht te willen begrijpen wat hem beweegt. Niet alleen je cliënt, maar ook je collega, en je baas, je organisatie. Vraag hoe het zit (niet aanvullend, maar belangstellend): Wat is de bedoeling hiervan? Waarom vind je dit (systeem, protocol, regel) zo belangrijk? Weet je eigenlijk wat je collega's beweegt? Wat je leidinggevende, je bestuurder belangrijk vindt? Weet je waar hij of zij buikpijn van krijgt en waar er ruimte is om je te mogen bewegen? In het contact ontstaat vertrouwen en waar vertrouwen is, is vaak meer ruimte dan je vooraf gedacht had. Vanuit die verbinding blijkt je te kunnen vragen om hulp, om steun.
3. **Durf te dromen.** Er kan meer dan je denkt als je je richt op datgene waar je invloed ligt. Heb vertrouwen, compassie en geduld en blijf leren. Je bent niet afhankelijk van een opleidingsbudget of een intervisie-structuur om je verder te ontwikkelen. En bouw (lach)spiegels voor elkaar. Blijf benoemen waar je verdraaiingen tegenkomt, ook al kun je ze niet direct veranderen. Maar hou het vooral simpel. Keulen en Aken zijn ook niet in één dag gebouwd. Iedere stap is er eentje.
4. **Neem verantwoordelijkheid.** Neem verantwoordelijkheid voor je eigen handelen in het licht van het geheel, en zorg daarbij vooral goed voor jezelf. Je kunt niet in je eentje compenseren wat een organisatie als geheel soms laat liggen. Wees proactief en organiseer je steun. Wees helder over wat je belangrijk vindt, en wat je nodig hebt om je werk te kunnen doen, en zeg alleen ja als je ook bereid bent je afspraak na te komen.

### Tot slot

Handelen op basis van je innerlijke waarden, in plaats van gedreven worden door uiterlijke formats, brengt vreugde en verdieping in het werk. En met een beetje mazzel breng je je collega, je baas, je organisatie óók een beetje in beweging in de goede richting, namelijk in de richting van de gezamenlijke opdracht waar je voor staat: jullie missie, bijvoorbeeld in de goede zorg voor cliënten.

Eigenaarschap nemen maakt het werk niet makkelijker, integendeel. Daar waar de dwingende protocollen worden afgeschaft, zal nog regelmatig de verzuchting klinken: 'Had ik maar gewoon weer een lijstje, of een leidinggevende die zei wat ik moest doen'.

Maar dat is echt niet meer de bedoeling.....

Sophie Hospers, december 2016