

## Leidinggeven aan professionals (2): de autonomie verklaard

### *Ofwel, elke monnik heeft zijn eigen kap (en zijn eigen tempeltje!)*

Door: Hans Ploeg; co-manager bij Human resources for Professionals te Zeewolde \*)

Hoe komt het toch dat leidinggevendenden van professionals, als je vraagt naar de kenmerkende kanten van hun werk, vaak met beschrijvingen komen als “de kikkers in het mandje houden”, “zorgen voor verbinding”, “een beetje in het gareel houden”, etc.? Zijn professionals nu zulke asociale eigenwijze eigenheimers? Of worden ze zó gemaakt? Of hoort het gewoon bij het type werk dat ze doen?

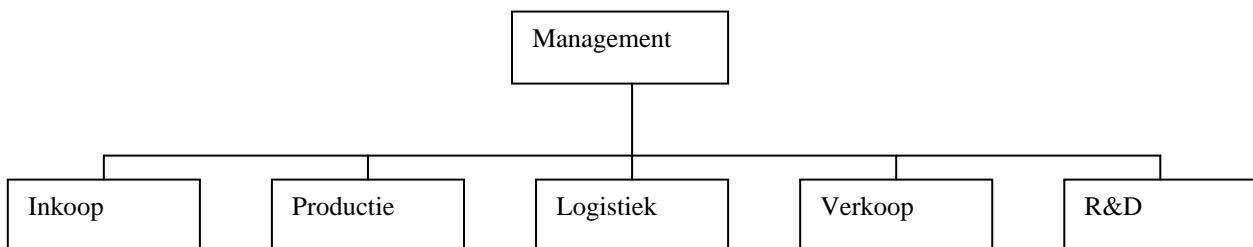
#### **De professional als persoon**

De gemiddelde professional kenmerkt zich, als hij/zij van de opleiding afkomt, door slechts één eigenschap: hij/zij weet een hoop, maar kan niets. Dat is ook logisch, want de opleiding staat in het teken van verwerven (en hopelijk ook leren toepassen) van specifieke kennis. Alleen beperkt dat toepassen zich veelal tot vrij “schoolse” ervaringen (in het beste geval onderzoek doen in een bedrijf) in een relatief beschermde positie (die van stagiair). De theorie wordt in de schoolbanken geleerd, de professie pas echt in de praktijk.

Hiernaast kenmerkt de professional zich door een meer dan gemiddelde dosis slimheid, een niet onaanzienlijke dosis eigenwijsheid en, als het goed is, passie voor het vak waarvoor hij geleerd heeft. Met andere woorden, het vak/de kennis en de professional staan centraal. De autonomiebehoefte die hierdoor ontstaat wordt nog eens versterkt door de beroepsvereniging waar men uiteraard lid van is in de vorm van professionele gedragscodes. Meest pregnant voorbeeld hiervan is de eed van Hippocrates voor artsen.

#### **De professional organisatiekundig**

Het functieprofiel van een professional is, in organisatiekundige optiek, vrij bijzonder. Wanneer we naar een traditioneel georganiseerde (industriële) organisatie kijken zien we over het algemeen verbijzondering van taakgebieden (=functies) ontstaan. Wie kent niet de traditionele “harken” zoals weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Traditionele functionele (industriële) organisatie

Functiespecialisatie wordt toegepast en door die “knippen” aan te brengen ontstaat behoefte aan onderlinge afstemming en zien we “management” als functie ontstaan.

Kijken we naar (de bezigheden van) de professional, dan ontstaat een heel ander beeld. Op een specialistisch, en dus vrij beperkt gebied past de professional het “kunstje” toe wat tussen zijn/haar oren zit. De productiefunctie is des professionals. Alle basale overige organisatiefuncties doet hij/zij verder ook zelf. Hij/zij koopt in (aanverwante kennis), vermarkt het (hij/zij kent het kunstje en weet dus wat het kan/is), doet aan R&D (nieuwe diensten en/of toe te passen kennis), planning (agendabeheer, het gaat immers alleen over het verdelen van beschikbare tijd), etc. etc.. Het gaat bij dit “fabriekje” immers om kennis als object van bedrijfsvoering. En dat zit tussen de oren van de professionals. Er ontstaat een plaatje als figuur 2.

.....
Management
Kwaliteit
Planning
R&D
Inkoop
Verkoop
Productie

Figuur 2: Functionele taakgebieden in één profiel

Kortom, een professional is door de aard van de werkzaamheden een vrij autonoom opererend "kennisbedrijf". Zij het op een vrij smalle basis en met een "hoog" profiel.

Is het verwonderlijk dat leidinggeven aan meerdere van dit soort "kennistempeltjes" die ook nog eens allemaal hun eigen "kunstje" hebben, een bijzondere opgave is?

### En nu?

Wat moeten we nu met bovenstaande benadering? Allereerst geeft het doorzicht aan leidinggevend van professionals en vormt het een verklaring voor "de kikkers in het mandje houden", "zorgen voor verbinding", "een beetje in het gareel houden", etc.. Het geeft ook antwoord aan de in de aanhef gestelde vragen over professionals: Ja, ze zijn eigenwijs (als ze dat niet intrinsiek zijn, kunnen ze ook geen professional worden); ja, ze worden ook zo gemaakt (door hun opleiding en de vakethiek) en ja, het hoort bij het type werk wat ze doen. Accepteren van deze werkelijkheid is het begin.

Een belangrijke conclusie die elke leidinggevende verder zou moeten trekken is dat, voor zover hij ze toepast, hij afscheid moet nemen van traditionele managementopvattingen en -taken. Ook zal een leidinggevende van professionals zich moeten realiseren dat hij, gegeven het soort werk en het bijzondere taakprofiel van de professional, afhankelijker is van zijn medewerker dan andersom. Er is daarom slechts plaats voor één gedragsstrategie: de professional expliciet zelf volledig verantwoordelijk maken voor alle taakgebieden in zijn organisatiekundig profiel en hier ook naar gaan handelen. Het harde deel van de nieuwe werkelijkheid.

Meerwaarde kan een leidinggevende in zijn rol slechts creëren door zich te concentreren op de ontwikkeling van elke individuele professional. Hier per individu een uitdagende visie op te hebben, voorwaarden voor te creëren en vertrouwen te geven en te hebben. Het zachte deel van de nieuwe werkelijkheid. Zou dit de "liefdevolle verwaarlozing" kunnen zijn zoals een succesvol leidinggevende zijn stijl eens aan mij omschreef? Hebben dan toch niet alle monniken een gelijke kap?

\*) Hans Ploeg helpt professionele dienstverlenende organisaties (PDO's) bij het verwezenlijken van hun ambities. Het liefst werkt hij met kleine tot middelgrote organisaties of zelfstandig opererende onderdelen van grotere organisaties met PDO-kenmerken. Dit artikel is onderdeel van een (nog te publiceren) reeks van ervaringstheorieën m.b.t. het ontwikkelen van PDO's.