

De lamgeslagen professional

In dit artikel betoog ik dat rebellie in veel organisaties ten onrechte wordt gezien als negatieve, verstorende 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) ambities¹. 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 scheidt 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 gepolderd 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.

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 verstoep 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).