

Hoe herwinnen lamgeslagen professionals hun kracht?

1. Lamgeslagen en ontkracht

In juli en augustus publiceerde ik de artikelenⁱ *'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?'*ⁱⁱ.

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

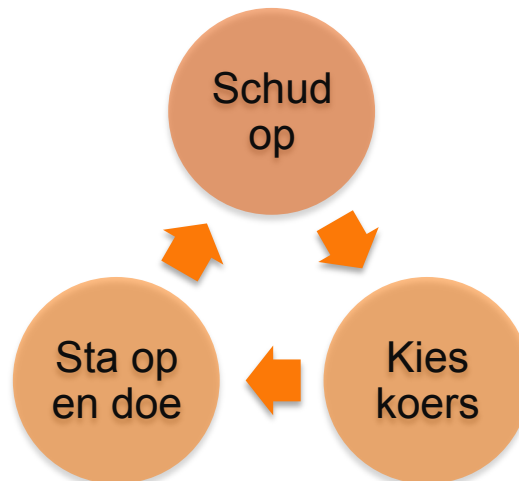
We weten wat er voor nodig is om professionals in staat te stellen authentiek en krachtig te handelen. Er is een indrukwekkende hoeveelheid literatuur beschikbaar en een grote verzameling praktijkvoorbeelden. Met al deze kennis en ervaring als vertrekpunt: De authentieke professional die in zijn kracht 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 gebruikendⁱⁱⁱ 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'*^{iv} 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^v.



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^{vi}. Lamgeslagen professionals en ontkrachte 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^{vii}

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 diepst 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 diepst 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^{viii}:

- *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^{ix} 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^x: 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^{xi}, 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 professe 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 De *Iamgeslagen 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.

ⁱⁱ *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.

ⁱⁱⁱ 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.

^{iv} 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.

^v Overgenomen van Sanja Bouman, directeur HHM. Toentertijd projectleider Frieslab.

^{vi} Gedicht van Lucebert.

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

^{viii} 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.

^{ix} 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 'ledereen aan boord!', Jos van der Horst en Bart van Kessel, Uitgeverij SWP, 2015.

^x 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.

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