



PROFESSIONELE RUIMTE VERANDERT LEIDERSCHAP

Steven ten Have, Wouter ten Have, Susan Lammers en Maarten Otto

LEIDERSCHAP

‘Professionele ruimte’ is de plek waar management en professie elkaar ontmoeten. Management heeft primair tot doel de maatschappelijke of economische opdracht van de organisatie te vervullen. Professie is voor alles gericht op degelijkheid en goed werk plus de eigen ontwikkeling van de professional. Nieuw leiderschap en nieuwe organisatievormen moeten deze twee perspectieven in onderlinge samenhang laten werken.

Het lijkt tegenwoordig nogal populair om te denken dat we geen managers meer nodig hebben. Neem bijvoorbeeld de uitzending van het programma *Tegenlicht* van de VPRO van 15 februari 2015 met de niet mis te verstane titel ‘Het einde van de manager’. Organiseren met veel managers, protocollen en overhead lijkt niet meer te werken, zo werd in die uitzending gesteld. Volgens *Tegenlicht* leven we tegenwoordig in een kenniseconomie en hoeft het werk niet meer per se tussen 9 en 5 gedaan te worden. Daarom zouden nieuwe vormen van organiseren en bedrijfsvoering nodig zijn. *Tegenlicht* ging op zoek naar het bedrijf van de toekomst, waar de ‘manager zoals we die kennen’ is verdwenen. De programmamakers vonden er drie, met als gemene deler dat de medewerkers er zelf bepalen hoe ze werken, ‘zonder van bovenaf gecontroleerd te worden’.

De boodschap van *Tegenlicht* riep instemmende en enthousiaste reacties op, zo leert de webpagina van het programma. Een wereld zonder managers spreekt veel twitteraars aan, en deskundigen reageerden met instemmende onderbouwingen op de VPRO-uitzending. Zo werd in sommige reacties Nobelprijswinnaar Kahneman opgevoerd met zijn kritiek op de toegevoegde waarde van leiderschap in organisaties. Het onderzoek van Kahneman (2011) laat een correlatie zien van slechts 0,3 tussen de prestaties van een organisatie en de kwaliteit van de CEO. Waarvan akte.

Velen denken dus kennelijk dat alle wijsheid tegenwoordig op de werkvloer ligt en dat ‘management’ organisaties alleen maar belemmert. Dat ‘traditioneel’ bestuurd ondernemingen moeite hebben zich snel aan te passen aan de snel veranderende markten van tegenwoordig, kan echter geen reden zijn om die traditionele besturing dan maar gewoon overboord te gooien. Daarmee wordt het ‘kind’ met het ‘badwater’ weggegooid. Wat we zoeken is een slimmere manier van management: nieuw leiderschap en nieuwe organisatievormen waarmee organisaties hun omgeving effectief ‘te lijf’ kunnen gaan.

In dit artikel kijken we naar een concept dat een cruciale rol vervult in leiderschap en organisatievormen, en dat dus ook een belangrijk handvat biedt om nieuwe vormen van leiderschap en organisatie te zoeken: de ‘professionele ruimte’. Eerst verkennen we, waarom de manager of oud leiderschap zo onder druk staan, en welke rol succesformules en nieuwe managementideeën (kunnen) spelen. Vervolgens schetsen we het perspectief van nieuw leiderschap, waarbij we zowel nieuwe ideeën als waardevolle klassieke inzichten bespreken. Op basis daarvan verkennen en beschrijven we het begrip en fenomeen van de ‘professionele ruimte’, en in het bijzonder de vijf sleutelbegrippen die deze ruimte afbakenen (ook wel: de ‘vensters’ of ‘coördinaten’ ervan): ‘purpose’, identiteit, ‘box’, drive en betekenis. We laten zien hoe leiderschap ‘verandert’ onder invloed van de ‘professionele

ruimte' en hoe leiderschap in die ruimte 'werkt'. Tot slot bespreken we ook de succesvoorwaarden voor een goed functionerende professionele ruimte.

OUD LEIDERSCHAP EN NIEUWE INZICHTEN

Naast excessen bij een organisatie als Enron en misstanden in Nederlandse organisaties als Rochdale, Amaranthis en Vestia heeft ook de typisch Europese weerzin tegen het rendementsdenken bijgedragen aan de deconfiture van bestuurders en managers en hun rollen. Vanuit het perspectief dat de filosoof Kennepohl (2014) aanreikt, is de revolte tegen het rendement (en de manager) romantisch. Olaf Tempelman (2015) legt uit dat de romantiek, met zijn nadruk op het gevoel en op de waarde van wat niet meetbaar is en nooit in cijfers is uit te drukken, de manier van denken in de westerse wereld blijvend heeft veranderd. Vanuit het perspectief van de romanticus is de manager de duivel, met rendement als leidmotief, in wiens handen alles van waarde weerloos is. In landen als Japan heeft die romantiek zich niet genesteld en laat men zich veel meer leiden door wat efficiënt en rendabel is. Dat wil niet zeggen dat rendementsdenken gelukkig maakt. Onderzoeken laten zien dat wij als romantici gelukkiger zijn dan de mensen in 'efficiënte' landen. Wellicht leidt de romantische inslag ook tot een grote vatbaarheid voor ideeën die de belofte van een betere managementwereld in zich dragen, met alle gevolgen van dien.

Succesformules gekoppeld aan ronkende claims waren er in de jaren tachtig met *In Search of Excellence* van Peters & Waterman (1982), in de jaren negentig met de visionaire bedrijven van Collins & Porras (1991) en aan het begin van deze eeuw met *Good to Great*, ook van Collins (2001). Stuk voor stuk zijn die succesformules gefileerd door Rosenzweig (2007), die aantoonde dat de 'succesbedrijven' vaak helemaal niet (zo) succesvol zijn en dat de empirie en onderbouwingen weliswaar omvangrijk ogen, maar vooral wankel, discutabel of zelfs corrupt blijken te zijn. Welk managementboek dat nú goed verkoopt, zal straks ook in dat rijtje belanden?

Behalve slecht onderbouwd zijn veel formules en managementideeën ook weinig duurzaam. Onderzoek van Birkinshaw (2014) laat zien dat negentig procent van de bestudeerde ideeën binnen tien jaar zijn populariteit heeft verloren. Birkinshaw vindt daarom dat managers vooral moeten kijken naar de *essentie* van een managementidee en de *context* waarin het zou moeten worden toegepast. Wat zijn de deugdelijke, werkzame bestanddelen of mechanismen die de kern van het idee vormen? Kan het elders geformuleerde en beproefde managementidee ook in onze specifieke context werken? Deze vragen moeten ook gesteld worden bij de alternatieve inzichten die een reactie (zullen) zijn op 'het einde van de manager'. Het gaat dan om ideeën van bijvoorbeeld Ricardo Semler (2013) en Frederic Laloux (2014). De eerste, succesvol ondernemer en CEO (eentje die wel aanmerkelijke en opmerkelijke invloed heeft gehad op de prestaties van zijn bedrijf), was begin jaren negentig zeer populair met zijn 'Semco management'. Semler stelt geluk en liefde centraal

en gelooft dat vrijheid voor medewerkers leidt tot meer verantwoordelijkheidsbesef. Controle vindt hij een illusie. Overigens is zijn formule vervat in tien principes, zoals 'creativiteit stimuleren en de durver ondersteunen'. Semler is voor sommigen nooit weg geweest maar lijkt bezig aan een nadrukkelijke comeback. Hij wijst op de mondige, goed geïnformeerde medewerker met nieuwe (technologische) mogelijkheden voor samenwerking. Ook pleit hij voor 'inside the box'-denken en -leven. Werken in een veilige en vertrouwde omgeving is daarbij de basis voor effectief functioneren en leren. De tweede persoon met alternatieve denkbeelden die we noemden, Laloux, is een voormalig McKinsey-consultant die veel nadruk legt op spirituele ontwikkeling en persoonlijke groei. Hij is gegrepen door onder andere het 'ontologisch coachen' van het Julia Olalla's Newfield Network. Met zijn 'evolutionaire organisaties' zet hij zich in de eerste plaats af tegen het Angelsaksische model. Volgens Laloux kunnen medewerkers in deze evolutionaire organisaties 'zichzelf zijn' en hoeven zij niet langer het 'corporate' masker te dragen. Daarnaast hanteert hij de metafoor van de organisatie als organisme en sluit hij

WERKEN IN EEN VEILIGE EN VERTROUWDE OMGEVING IS DE BASIS VOOR EFFECTIEF FUNCTIONEREN EN LEREN

daarmee aan bij antroposofische en ecologische perspectieven op organisaties. Een belangrijke troef van Laloux is zelfsturing. Belangrijk aspect daarvan is een radicaal gedecentraliseerde besluitvorming. Iedereen kan zijn eigen beslissing nemen, onder de uitdrukkelijke voorwaarde dat men anderen om advies vraagt.

Ideeën als die van Semler en Laloux zijn inspirerend en slaan aan. Ze zijn positief, maar lijken vooral te worden omarmd vanuit weerzin en frustratie, waarbij 'de manager' en 'oud leiderschap' het mikpunt zijn. De critici van 'management' lijken, zo gezien, op 'vijandmissie', terwijl een transformatie missie veel meer voor de hand ligt en duurzamer en vruchtbaarder lijkt (Collins & Porras, 1991). Natuurlijk is er behoefte aan nieuwe vormen van leiderschap en organisatie. Het streven moet echter zijn te komen tot inzichten en benaderingen die uitstijgen boven de aanhoudende stroom van management *fads* en managementgoeroes met hun kenmerkende oppervlakkigheid en beperkte houdbaarheid. De vraag is dus: wat zijn de houdbare en werkelijk constructieve bestanddelen van die nieuwe vormen van leiderschap en organisatie?

NIEUW LEIDERSCHAP EN KLASSIEKE ANTWOORDEN

De houdbare en constructieve bestanddelen of elementen van nieuwe vormen van leiderschap en organisatie zijn verbonden met de, nota bene evolutionaire, constitutie van 'de' mens: de focus op overleven en veiligheid. In dat verband is het begrip 'ruimte' interessant. De aanhangers van Laloux en Semler vinden dat managers medewerkers te weinig ruimte voor zelfsturing bieden. Zij zijn ervan overtuigd dat mensen en professionals floreren wanneer ze meer zelf kunnen bepalen hoe ze hun werk doen. Hun nulhypothese is dat professionals vaak te weinig en zelden teveel ruimte voor zelfsturing hebben. Ruimte voor zelfsturing betekent: vrijheid. Maar veiligheid lijkt op zijn minst even belangrijk te zijn. De socioloog Zygmunt Baumann stelt dat 'vrijheid en veiligheid' een nuttig en vruchtbaar koppel zijn. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de combinaties 'sturing en zelfsturing' en 'control

en autonomie'; dat zijn 'zero-sum games', begrippenparen die elkaar kannibaliseren. Als de professional vraagt om meer autonomie, maakt de manager zich zorgen over zijn control. Als de manager meer sturing inzet, gaat dit ten koste van de zelfsturing door de professionals.

Bij het koppel 'vrijheid en veiligheid' werkt dit anders. Zonder vrijheid kan de mens niet functioneren, zonder veiligheid evenmin. Vrijheid en veiligheid kunnen en moeten hand-in-hand gaan en kunnen er samen 'meer van maken'. Laloux vergeet de veiligheid niet, want pleit voor eigen beslissingen en raad of advies. Maar net als Semler stelt hij vrijheid in de vorm van zelfsturing nadrukkelijk centraal. Iemand die daarentegen veiligheid juist centraal stelt, is Simon Sinek (2014), in een boek met als ondertitel 'waarom leiders een cultuur van veiligheid moeten creëren'. Sinek laat zien dat mensen pas echt verantwoordelijkheid nemen en initiatief ontplooiën als ze zich gesteund weten door hun collega's en hun leiders.

Lencioni (2002) stelt in lijn hiermee dat mensen en teams pas verantwoordelijkheid kunnen nemen en prestaties kunnen leveren wanneer vertrouwen en het vermogen om open en constructief om te gaan met conflicten hebben geleid tot echt commitment.

Al deze inzichten – van Laloux, Semler, Sinek en Lencioni – halen 'leiderschap' uit de kramp veroorzaakt door het perspectief van 'command and control', van 'generaals' als Jack Welch, en van onze eigen neiging om onze angsten, noden, fantasieën en behoeften te projecteren op grote, sterke leiders. De inzichten van denkers als Laloux, Semler, Sinek en Lencioni doen niets af aan een perspectief als dat van evolutionair leiderschap, maar sluiten er juist bij aan (zie ook kader 'Leiderschap is geen dominantie').

In de paragraaf hierna, 'Professionele ruimte verkennen', operationaliseren we ideeën als die van Semler en Laloux: we stellen naast het 'geometrisch' perspectief (Bergman, 1911) van de manager het 'vitale' perspectief van de professional, en vullen de ideeën van Semler e.a. aan met behulp van de vijf sleutelbegrippen die verbonden zijn met dat vitale perspectief van de professional: purpose, identiteit, box, drive, en betekenis. Deze vijf sleutelbegrippen definiëren en vullen de professionele ruimte waarin zowel professionals als hun instrumen-

KRAMP: HET VERWARREN VAN LEIDERSCHAP MET SOCIALE DOMINANTIE

tarium en creaties tot wasdom kunnen komen. Mits goed gehanteerd, maken deze vijf sleutelbegrippen de leider tot een synthese van de twee soorten architecten die we kennen: zij die de muren ontwerpen en zij die de ruimte scheppen. Het belang van ruimte en muren wordt geïllustreerd door de schrijver Umberto Eco. Naar aanleiding van het verschijnen van een roman vroeg een journalist aan hem: 'U beschrijft ruimten heel goed, heel beeldend. Hoe doet u dat?' Het antwoord was eenvoudig: 'Ik maak me voorafgaand aan het schrijven van alles een voorstelling.' Datzelfde kunnen leiders en professionals doen voor hun *professionele* ruimten, en wel met de vijf genoemde sleutelbegrippen (ook wel: 'vensters' of 'coördinaten'): purpose, identiteit, box, drive, en betekenis.

LEIDERSCHAP IS GEEN DOMINANTIE

Het perspectief van 'evolutionair leiderschap' biedt een aanvullende verklaring voor de 'kramp' waarin leiderschap terecht komt door het 'command and control'-denken: leiderschap wordt verward met sociale dominantie zoals die te zien is bij de meeste in groepen levende diersoorten. Als dieren concurreren om beperkte middelen, zoals voedsel of territorium, kunnen de sterkere voor hun eigenbelang kiezen ten koste van de zwakkere. De zwakkere dieren kunnen agressie vermijden en hun overlevingskansen vergroten door zich te onderwerpen. Zwakkere dieren kunnen ook gaan samenwerken en zich op die manier te weer stellen tegen de dominante en sterkere dieren. Bij mensen heeft samenwerking geleid tot omkering van de machtsbalans. Leiderschap is geen gevolg van dominantie, maar van toegevoegde waarde. Onderzoeken bij jager-verzamelaars laten zien dat er daar geen formele machtsverhoudingen zijn en dat pogingen om de groep te domineren worden afgestraft. De leiders krijgen een 'licence to lead' die kan worden ingetrokken door de groep; de leider leidt bij gratie van de groep. Het is niet verkeerd om in een wereld die door ons geordend, georganiseerd en geformaliseerd is het formele leiderschap of het managementperspec-

HET PROFESSIONEEL PERSPECTIEF GEEFT TAAL AAN DE ONDERSTROOM: IDENTITEIT, DRIJFVEREN, BETEKENIS

tief te beschouwen. Al was het 'maar' om de relevante context en positie te bepalen. Maar het is waarschijnlijk veel vruchtbaarder om de aandacht vervolgens te verleggen van de *formele* leiders en managers naar de *feitelijke* leiders en volgers. Dan kan naast het in onze wereld legitieme en nu eenmaal aanwezige managementperspectief een ander meer vitaal, professioneel perspectief worden gezet. Er wordt gekozen voor een 'professioneel' en niet een mensperspectief, omdat we het hebben over arbeidsorganisaties waarin de mens natuurlijk een mens is, maar vooral, of in ieder geval ook, een professional.

PROFESSIONELE RUIMTE VERKENNEN

Bij het beschouwen van professionele ruimte is er de verleiding om het professionele perspectief en het managementperspectief tegenover elkaar te stellen. Dan wordt de tegenstelling, de dichotomie (het verschil) gearticuleerd en geproblematiseerd. Ruijters (2015, p. 22-23) markeert beide perspectieven (professie respectievelijk management) en hun interactie: 'Het is aan de professional om weer de verantwoordelijkheid te pakken voor zijn professie en met collega's het gesprek aan te gaan over wat die professie nu inhoudt en wat professioneel handelen is. Het is vervolgens aan hun leidinggevenden om ook verantwoordelijkheid en ruimte te laten, en het gesprek tussen professionals te stimuleren. Ten slotte is het aan beiden om te zoeken naar beter samenspel en zorgvuldig omgaan met de grenzen en overlap tussen beide professies, ...'

Een vruchtbaarder insteek dan die van de dichotomie is om het professionele en het managementperspectief te integreren in plaats van tegenover elkaar te stellen (Sommer e.a., 2010). Bij die integratie van perspectieven wordt gestreefd naar 'integrative understanding', synthese en daarop gebaseerde actie. Zo ontstaat een integere, want 'hele' professionele ruimte. Door de perspectieven professie respectievelijk management en de vijf sleutelbegrippen (vensters, coördinaten) te begripen, en de relaties tussen de perspectieven ener-

zijds en de vijf sleutelbegrippen anderzijds te analyseren, ontstaat een beter begrip van wat professionele ruimte is en vermag (zie: Whetten, 1989). Uitgangspunt bij die analyse is dat in een organisatie zowel het managementperspectief als het professioneel perspectief bestaat: beide zijn een realiteit en zijn legitiem. Samen, in onderlinge interactie, definiëren professie en management wat de professionele ruimte is en moet zijn. Het managementperspectief draait om de vraag of en wanneer 'het klopt', het professionele perspectief draait om de vraag of en waarom 'het werkt'. Het managementperspectief richt zich op de vraag 'wat is functioneel?', het professionele perspectief op de vraag 'wat is existentieel?' Geïntegreerd bieden ze zicht op wat 'essentieel' is.

Het eerste (het managementperspectief) redeneert vanuit de muren naar de ruimte, het tweede (het professionele perspectief) vanuit de ruimte naar de muren. Samen vormen ze de leidraad voor de perfecte architect. Het managementperspectief heeft geometrie als uitgangspunt en richt zich primair op deugdelijke ontwerpen. Het professionele perspectief stelt vitaliteit centraal en draait om levende praktijken. In combinatie vormen ze een cybernetisch systeem dat de professionele ruimte op maat maakt, houdt en vermaakt. Er is dan sprake van co-regulatie tussen managers en professionals en tussen professionals onderling door een 'ongoing communicative adjustment' (Fogel, 1993). De professionele ruimte heeft dan het karakter van een 'consensual frame' dat in interactie kan worden aangepast.

Het managementperspectief richt zich op doelgericht, doelbewust en doelmatig handelen teneinde de maatschappelijke missie of economische opdracht van de organisatie te realiseren. Het professioneel perspectief is dat van een gemeenschap van vakmensen op wie de oude aanduiding 'demioergoi' (Sennett, 2008, p.21) van toepassing is. Zo'n gemeenschap streeft naar degelijkheid en goed werk, niet voor niets het hoofdkenmerk van de vakvrouw en -man (Sennett, 2008). Voor de mensen die de twee perspectieven belichamen, managers en professionals, geldt dat ze zowel logisch met elkaar verbonden zijn als wezenlijk van elkaar verschillen. Samen vormen ze namelijk een oorzaak-gevolgrelatie. Daarbij kijkt de

PROFESSIONELE RUIMTE IS OOK EEN 'CONSENSUAL FRAME' DAT IN INTERACTIE KAN WORDEN AANGEPAST

manager echter primair vanuit het gevolg en de professional van nature vanuit de oorzaak. Een manager definieert met businessplannen, beleid, strategie en operationele doelstellingen gevolgen als omzetgroei, winstcijfers en targets. Daarna zoekt de manager naar oorzaken voor die beoogde gevolgen door mensen opdrachten te geven en invulling te laten geven aan de implementatie. Een professional is in de eerste plaats geïnteresseerd in oorzaken en 'veroorzaken', door het vak uit te oefenen en op basis van de daarvoor geldende normen en waarden degelijkheid en goed werk voort te brengen. Is er geen sprake van 'integrative understanding' en professionele ruimte op maat, dan botsen het functionele en het existentiële ten koste van het essentiële.

March en Olsen (2006) stellen in dit verband de vraag waarom 'wij' doen wat we doen. Het voor de hand liggende antwoord is dat we doen wat we doen omdat we verwachten dat dat leidt tot goede gevolgen. Dit noemt March (2014) 'consequentialism'. Verwachte goede gevolgen, zo-

als een betere concurrentiepositie, promotie of winstverbetering, zijn de rechtvaardiging voor onze acties. Het nutsdenken wordt centraal gesteld. March wijst ook op een alternatief en complementair antwoord: we doen wat we doen omdat het onze identiteit vervult, onze 'sense of self' ontwikkelt. De door de verwachting van goede gevolgen gemotiveerde acties leiden tot snelle feedback en de mogelijkheid te leren. Maar vaak gaat het over zeer hoge ambities en verwachtingen. Die leiden al snel tot mislukking of 'ondermaats' presteren en vervolgens tot frustratie, ontmoediging en cynisme. De op onze identiteit gebaseerde acties vertragen het leren, maar ze voorkomen teleurstellende feedback en zijn vaak krachtiger omdat ze gedreven worden door visie, zelfbewustzijn, intrinsieke motivatie en echt commitment. March reikt deze twee insteken, 'consequentialism' en 'fulfilment of identity', ook aan vanuit 'integrative understanding'. Beide zijn essentiële elementen van 'human sensibility'. Maar hij benadrukt het belang van de tweede insteek ('fulfilment of identity') omdat we die vooral in bijvoorbeeld bedrijfsomgevingen dreigen te vergeten.

Het managementperspectief gaat over de collectieve visie of organisatievisie en de organisatorische capaciteit

om deze te realiseren. Woorden die daar bij uitstek bij passen, zijn rationale en effect (verticale as, visie), focus en energie (horizontale as, capaciteit). Daarbij draait het om verbinding. Dit perspectief is primair gebaseerd op de ‘taal’ van de ‘bovenstroom’ in de organisatie (kloppende strategieën, passende structuren, situationeel leiderschap, de juiste prestatie-indicatoren, organisatiewaarden).

Het professioneel perspectief geeft taal aan de onderstroom (identiteit, drijfveren, betekenis; zie ook Van Es, 2008). Een en ander kan zichtbaar worden gemaakt met twee ‘assen’, die van het ‘wezenlijke’ en die van het ‘voorwaardelijke’. Bij het wezenlijke gaat het om ‘purpose’ en ‘identiteit’, bij het voorwaardelijke om de ‘box’ en ‘drive’. Hierbij is betekenis(geving) (of *sense-making*; Weick, 1995) draaipunt en katalysator. Bij betekenisgeven gaat het om de combinatie van interpreteren en waarderen; iets krijgt betekenis en heeft betekenis. Betekenisstructuren dragen bij door te duiden en geven houvast. Als ze wegvallen of ontbreken, ervaren mensen angst, desoriëntatie en onveiligheid.

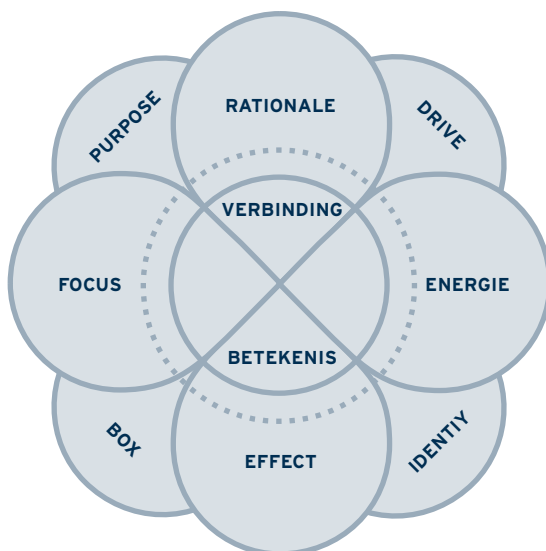
ALS EEN PROFESSIONAL BETEKENIS GEEFT EN ERVAART, ONTSTAAT VERBINDING

De vijf begrippen uit het professioneel perspectief kunnen in relatie tot het managementperspectief worden gezien als ‘silver bullets’ voor leiderschap en professionele ruimte. Als een professional betekenis geeft en ervaart, ontstaat verbinding. Omgekeerd leidt het streven naar verbinding tot meer betekenisgeving. De

basis voor een vruchtbaar proces van betekenisgeving is in de woorden van de psycholoog Bowlby een veilige hechting (Pont, 2013). Hechting draait om veiligheid en beïnvloedt het vermogen om relaties aan te gaan, te leren, aanspreekbaarheid en eigenwaarde. ‘Anderen’ kunnen

het gevoel van veilige hechting bij de professional versterken door een sensitieve houding in te nemen, respect te tonen voor de autonomie van de professional en diens leer- en ontwikkelingsprocessen te ondersteunen en te helpen structureren. Als de professional ziet en ervaart dat de organisatie een ziel heeft in de vorm van een *purpose*, verandert de rationale van een reden in een beweegreden. Een stevige basis voor een psychologisch contract is dan voorhanden. Omgekeerd zorgen vitale professionals voor het belichamen en zichtbaar worden van de rationale. Professionals ondersteunen het realiseren van de effecten die de organisatie tot stand wil brengen als deze aansluiten bij, en bijdragen aan, hun (professionele) identiteit. Het is daarom van belang dat zij bij het definiëren en realiseren van die effecten gezien en gehoord worden. Focus betekent dat zowel managers als professionals in hun dagelijkse werkzaamheden letten op organisatiewaarden, prioriteiten en kaders in de vorm van structuren en systemen. De tegenhanger voor focus vanuit het professioneel perspectief is de ‘box’ of ‘containment’ (Bion, 1967), waarbij het draait om veiligheid. Voor een professional gaat het om de vruchtbare combinatie van die veiligheid en vrijheid. Daarbij is sensitiviteit essentieel, want dat is de basis voor het kiezen van de juiste verhouding tussen autonomie en structurering. Goed ingevulde containment biedt professionals de zorg, aandacht, duidelijkheid, het comfort en de ruimte om effectief te functioneren. Energie staat in het managementperspectief voor de juiste middelen (budget, kennis, ervaring) en de motivatie om de gestelde doelen en prioriteiten te realiseren.

FIGUUR 1. HELE PROFESSIONELE RUIMTE DOOR INTERACTIE EN INTEGRATIE



ren. Vanuit het professioneel perspectief draait energie om 'drive', ofwel de drijfveren van de professional. Bij 'drive' gaat het niet primair over de vraag of de professionals toegerust zijn ('readiness'), maar of ze 'bereid' zijn ('preparedness'). Professionals zijn volgens Mintzberg (1979) zeer gedegen opgeleid en geïndoctrineerd, voor een belangrijk deel buiten de organisatie waar ze werken. Dat maakt dat zij zich van nature verbonden voelen met hun vak en hun professionele 'peers', maar niet noodzakelijkerwijs met de organisatie waar ze op dat moment werken. Om hen te motiveren, is het belangrijk aan te sluiten bij hun professionele 'drive'.

ER ZIJN TWEE SOORTEN ARCHITECTEN: ZIJ DIE DE MUREN ONTWERPEN EN ZIJ DIE DE RUIMTE SCHEPPEN

TOT SLOT

Professionele ruimte 'werkt' bij de gratie van de combinatie van de twee hier besproken perspectieven: management en professie. Het managementperspectief alleen leidt tot muren zonder ruimte, en tot ziellose, verworpen organisaties waarin mensen ontheemd en vervreemd raken. Het professioneel perspectief alleen leidt tot ruimte die vooral leegte en onveiligheid manifesteert en organisaties waarin 'l'art pour l'art', egoïsme en desoriëntatie woekeren. Als evenwel de integratie tussen professie en management tot stand komt, ontstaat een organisatie of verband waarin sprake is van een identiteit met consequenties en consequenties met identiteit, zoals March het formuleert. Professionele ruimte is dan het product van twee wederkerige perspectieven die met elkaar in balans zijn, elkaar 'verstaan'. Zo'n organisatie waarin 'integrative understanding' de basis is voor 'integrative performing' beïnvloedt het professionele en managementgedrag in samenhang en op een vruchtbare manier. Dat is belangrijk in het streven om vruchtbare professionele ruimten te scheppen.

Als de twee perspectieven in een organisatie ieder hun eigen leven leiden of met elkaar botsen, dan raken mensen in de war. Ze worden geconfronteerd met verschillen en botsingen tussen enerzijds sterke professionele overtuigingen, training en socialisatie, en anderzijds sterke organisatorische eisen en 'managerialism'. Bij het laatste gaat het om een legitimering van

'het belang van het management in de manier waarop de organisatie wordt geleid, en in het bijzonder de rol en aansprakelijkheid van individuele managers en hun posities als managers' (McAuley e.a., 2000). Zijn professie en management niet met elkaar geïntegreerd, maar verwikkeld in een onderlinge confrontatie, dan zal het streven naar degelijkheid en goed werk botsen met het streven naar rendement.

In een organisatie waar professie en management met elkaar geïntegreerd zijn, en niet met elkaar botsen en in conflict zijn, wordt gestreefd naar en nagedacht over de juiste professionele ruimte. Uitgangspunt is dat het professionele perspectief en het managementperspectief in aanleg van elkaar verschillen, maar dat we ze kunnen verenigen. Lukt dat, dan

ontstaat professionele ruimte als basis voor integere of 'hele' organisaties waarin zowel de opdracht van de organisatie als de professional gezien en gehoord wordt. Dan is de professionele ruimte fysiek en virtueel een 'purposeful space' 'waarin specifieke activiteiten, capaciteiten en relaties worden aangemoedigd. Die capaciteiten en relaties leiden op hun beurt weer tot een bepaalde combinatie van bijbehorende vormen van gedrag en daarmee uitkomsten in de markt' (Liedtka, 2000, p. 58).

Literatuur

- Bergman, H. (1911). *Creative Evolution*. New York: Arthur Mitchell.
- Bion, W.R. (1967). *Second thoughts: Selected papers on psychoanalysis*, London: William Heinemann Medical Books Ltd.
- Birkinshaw, J. (2014). Beware the Next Big Thing. *Harvard Business Review*, May, p. 58-66. (Vertaald onder de titel 'Hoed u voor het volgende "ei van Columbus"' in *Holland Management Review*, 31, nr. 155, mei-juni 2014, pp. 79-87).
- Bower, J.L. (2000). The purpose of change: A commentary on Jensen and Senge. In: Beer, M. & N. Nohria (eds), *Breaking the code of change*, pp. 83-95. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Collins, J.C. (2001). *Good to Great*. London: Random House.
- Collins, J.C. & J.I. Porras (1991). Organizational vision and visionary companies. *California Management Review*, 34(1), pp. 30-52.
- Es, R. van (2008). *Veranderdiagnose*. De onderstroom van organiseren. Deventer: Kluwer.

Fogel, R.W. (1993). Economic growth population theory, and physiology: the bearing of long-term processes on the making of economic policy. Nobel Lecture, 9 december.

Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Kennepohl, H. (2014). *Wij zijn nog nooit zo romantisch geweest*. Rotterdam: Lemniscaat.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Millis (MA): Nelson Parker.

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.

Liedtka, J. (2000). In defense of strategy as design. *California Management Review*, 42(3), pp. 8-30.

March, J.G. & J.P. Olsen (2006). The Logic of Appropriateness, pp. 689-708. In: March, J.G. (2014): (<http://www.gsb.stanford.edu/news/headlines/james-march-what-don-quixote-teaches-us-about-leadership>).

McAuley, J., J. Duberley & L. Cohen (2000). The Meanings Scientists Give to Management and Strategy. *Human Relations*, 53(1), pp. 87-116.

Mintzberg, H. (1979). *Structure in five*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Mischel, W. (2014). *The Marshmallow Test. Mastering Self-Control*. New York: Hachette Book Group.

Moran, M., M. Rein & R.E. Goodin (eds.) (2006). *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press.

Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982). *In search of Excellence*. New York (NY): Harper Row.

Pont, S. (2013). *Mensenkinderen!* Amsterdam: Bert Bakker.

Ruijters, M.C.P. (Red.) (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

Rosenzweig, P. (2008). *Het Halo-effect*. Amsterdam: Business Contact.

Semler, R. (2013). *Semco Stijl*. Amsterdam: Boekerij.

Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. New Haven (CT): Yale University Press.

Sinek, S. (2014). *Leaders at Last*. New York (NY): Barnes & Noble.

Sommer, D., I. Pramling Samuelson & K. Hundeide (2010). *Child's perspective and children perspectives in theory and practice*. Milton Keynes: Springer.

Tempelman, O. (2015). Van waar de weezin tegen rendementsdenken? *De Volkskrant*, 10 maart, pp. 10-11.

Vught, M. van, & A. Ahuja (2010). *De natuurlijke leider. Waarom sommige mensen leiden en anderen volgen*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. London: Sage.

Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, pp. 490-495.

Wikipedia. Evolutionair leiderschap. Retrieved March 5th, 2015, from http://nl.wikipedia.org/wiki/evolutionair_leiderschap

Over de auteurs

Steven ten Have is partner van TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Wouter ten Have is managing partner van TEN HAVE Change Management en universitair docent Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Susan Lammers is directeur Kennis & Advies Rijksdienst voor het cultureel erfgoed en was als directeur CKC Bevestigingsdienst betrokken bij het onderzoeksproject over professionele ruimte. Maarten Otto is adviseur bij TEN HAVE Change Management en doet onderzoek naar het effectief besturen en veranderen van organisaties.

