

De professioneel, eenzaam maar niet alleen

Synergie als derde weg naar deskundigheid

Anne de Vette

Een organisatie is een netwerk van relaties. Professionals kunnen dat netwerk benutten voor het vergroten van hun capaciteiten. Sommige professionals maken daar beter gebruik van dan anderen. De professional en de organisatie hebben beide een belang én een verantwoording als het gaat om de ontwikkeling van competenties.

Een goede professional is er altijd op gericht zichzelf verder te bekwamen, dat zit in de aard van het beestje. Sommigen doen dat in de breedte, anderen in de diepte, en er zijn professionals die zich bekwamen in zo weinig of zoveel mogelijk werken. Het vraagstuk is dus niet, hoe hen te motiveren tot het vergroten van deskundigheid. Maar hoe blijft de ontwikkeling van de professional synchroon lopen met die van het bedrijf waar hij werkzaam is? Hoe maken het bedrijf en de professional op een goede manier gebruik van elkaar?

Kennis en vaardigheid zijn redelijk makkelijk aan te leren, maar gedrag en attitude zijn lastig te beïnvloeden. Vele concepten zijn ontwikkeld om hier meer zicht en meer greep op te krijgen. In dit artikel staan twee aspecten centraal: gebruik maken van de derde weg, en de heldere visie die daarvoor noodzakelijk is.

Autonomie en zelfstandigheid

Aan de ene kant is er het bedrijf, aan de andere kant staat de professional. Het spanningsveld tussen het bedrijf dat gericht is op het bereiken van resultaten

en de professional die werkt vanuit autonomie vindt een uitweg in synergie, ofwel 'de derde weg'. Niet vasthouden aan het eigen standpunt, het niet afwijzen van het standpunt van de ander, maar kijken wat die twee samen opleveren. Dan vindt competentieontwikkeling als vanzelf plaats.

In een bedrijf kan het lastig zijn om die synergie te bereiken, omdat professionals nu eenmaal graag op hun eigen wijze hun werk doen. C. Auer geeft in *Magazine & Opleiding* (1994/3) een zeer herkenbare beschrijving van de professional:

'Professionals hebben een op individuele autonomie gebaseerde opstelling. Ze beroepen zich op individuele professionele verantwoordelijkheid. Er is veelal sprake van een complexiteit van werk. De werkomstandigheden zijn dynamisch, uitdagend en veelal belastend. Er is een grote mate van zelfstandigheid en men dient unieke problemen op te lossen. Professionals zijn eigenwijs en moeten dat ook zijn.'

De werkomstandigheden stimuleren die zelfstandige houding. Tegelijkertijd wordt binnen elk bedrijf het belang van

collegialiteit benadrukt. Het belang om samen te werken, kennis te delen, gezamenlijk resultaten te behalen. Het lijken belangentegenstellingen, met het idee dat er voor de ene of de andere kant gekozen moet worden. Dat is de reden dat een aantal discussies keer op keer terug-komen. De veel gevoerde discussie over kwantiteit of kwaliteit bijvoorbeeld. Tussen zelfstandig werken of teamspeler zijn. Kostenbesparing of flexibiliteit. Een keuze maken voor kostenbesparing betekent bijvoorbeeld zo krap mogelijk inkopen, weinig voorraad hebben. Dit gaat ten koste van de flexibiliteit. Kiezen voor flexibiliteit kost altijd geld. Wat eruitziet als een tegenstelling, kan worden opgevat als een paradox: geen of-of situatie, maar en-en. Paradoxaal situaties bieden de mogelijkheid tot synergie. Daarom zijn ze zo spannend. Het is een uitdaging en de kunst om de derde weg te vinden en deze te blijven bewandelen.

Een besef van wederzijdse afhankelijkheid is noodzakelijk om de derde weg te bereiken. 'Er is geen grens aan wat je kunt bereiken, als je je niet druk maakt wie er beter van wordt', stond er in een Chinees gelukskoekje. Uitgaan van interdependentie vraagt voldoende zelfvertrouwen. Alleen de professional die voldoende autonoom kan werken, is in staat zich vanuit wederzijdse afhankelijkheid op te stellen. Zonder zelfstandigheid wordt teruggevallen op afhankelijkheid.

Autonomie vraagt zelfvertrouwen. Een wolf bakent zijn gebied af met urine en gaat ervan uit dat geen enkel dier het waagt om binnen zijn grenzen te komen. Hij gaat rustig middenin de cirkel liggen slapen. Een angstig mens ligt aan de buitenkant

van de cirkel op de loer of iemand wellicht zijn grenzen passeert.

Fase 1: Groei naar autonomie

Een beginnend professional is afhankelijk van de omgeving. Ook degene die ervaren ren is en ergens nieuw binnenkomt, is dat. Hij weet nog niet wat de mogelijkheden zijn. Nieuwkomers zijn in het eerste jaar van hun indiensttreding doende met grenzen verkennen, positie bepalen, de regels van het spel leren kennen.

Elk bedrijf heeft een aantal uitgangspunten en min of meer expliciet geformuleerde waarden en normen. De groei naar autonomie wordt problematisch als de medewerker zich niet capabel voelt om aan de eisen of uitgangspunten van het bedrijf te voldoen.

De ontwikkeling naar autonomie is een proces van vallen en weer opstaan: durven (en mogen) uitproberen, leren van fouten die gemaakt worden, de tijd nemen om te reflecteren en van daar uit conclusies te trekken. De professional maakt zelf keuzes in plaats van het werk laten bepalen door anderen of door omstandigheden. Een wederzijdse vertrouwensbasis is daarvoor noodzakelijk. Steun van collega's versnelt het proces aanzienlijk.

In dat ontwikkelingsproces is het essentieel de eigen grenzen te kennen en hiervoor is een zuiver zelfbeeld noodzakelijk: goed weten waar de eigen expertise ophoudt en waar anderen ingeschakeld moeten worden. Bewust zijn van energiegrenzen en de hoeveelheid tijd die aan het werk besteed moet worden. De grens wordt veelal niet meer aangegeven door officiële werktijden.

Het gevaar is dat de professional zich laat overspoelen door werk. Hij besteedt te weinig tijd aan gezin, vrienden, sport en ontspanning. Relativering van de werkzaamheden vindt nauwelijks meer plaats. Evenwicht kunnen aanbrengen tussen alle activiteiten is een belangrijke competentie. Alleen door regelmatige reflectie en bezinning ontstaat het juiste handelen. Een organisatie kan daarin 'tegenwerken'. De meeste bedrijven willen een steeds hogere omzet, stijgende productiviteit, grotere flexibiliteit en meer efficiëntie. De eisen worden hoger en het lijkt alsof er geen grenzen zijn. De professional moet leren om bestand te zijn tegen de druk van de organisatie, leren om de eigen tijd in te delen. Zich verschuilen achter drukte is wellicht het meest geaccepteerde excuus om geen verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leven.

Fase 2: Naar wederzijdse afhankelijkheid

Een zelfstandige wijze van werken brengt voor de organisatie het gevaar met zich mee dat de professional zich voortdurend in een bepaalde richting wil blijven ontwikkelen. Of dat er sprake is van leren om het leren zonder een omzetting naar de praktijk. Autonomie heeft haar grenzen. De professional die sterk gericht is op zichzelf, is minder bereid is om te delen en vooral gericht op het behalen van eigen resultaten, minder op organisatieresultaten. Wellicht zou hij beter zelfstandig kunnen gaan werken. In dat geval mist hij echter de mogelijkheden die samenwerking biedt. Werken met collega's geeft

een continue terugkoppeling op het eigen functioneren. Voortdurende interactie geeft vele mogelijkheden tot competentieontwikkeling. Het is de kunst deze interactie te benutten.

De interactie kan vele vormen hebben en elke vorm heeft een eigen resultaat. Bij gerichtheid op synergie is de wijze van communiceren essentieel. Het uitgangspunt is dat het interessant is om verschillende meningen te hebben. Elkaar bevragen, in plaats van overtuigen. De veronderstellingen blootleggen en achterhalen waarop die zijn gebaseerd. De dialoog aangaan. Uitgaan van het gemeenschappelijk belang. Door een sfeer van openheid zijn mensen in staat om hun standpunten los te laten en te kijken naar mogelijk nieuwe invalshoeken. Het besef van wederzijdse afhankelijkheid levert op dat één plus één drie wordt, of vijf of acht

In een organisatie is op verschillende niveaus sprake van wederzijdse afhankelijkheid:

- collega's onderling binnen een team;
- de teams onderling en teamoverstijgend;
- de professional en het bedrijf;
- het bedrijf en de klant.

De autonomiegedachte wordt vaak voortgezet binnen teams. Het eigen team is het terrein van waar uit wordt gewerkt. Het wordt met man en macht verdedigd, met een territoriumdrift alsof de stammenoorlogen hier nog steeds plaatsvinden. Het daarbij behorend beeld van afgeven op derden vertroebelt het beeld van de eigen

samenwerking. Het lijkt alsof een hecht team op een goede wijze met elkaar aan het werk is. Maar pas het besef van wederzijdse afhankelijkheid - ook van teams - en een gerichtheid op synergie leveren gezamenlijk resultaten op. Dan ontstaat de mogelijkheid om te leren van anderen en om elkaars specifieke kwaliteiten te gebruiken.

Bij klantgerichte organisaties vindt de vergroting van deskundigheid vooral plaats in de relatie met de klant. Door wederzijds respect en verdieping in de problematiek kunnen oplossingen ontstaan waar geen van beide eerder aan gedacht heeft. Door te praten met de klant wordt de kennis van de branche vergroot. De specifieke vraag van een klant levert een nieuw product op. Door gezamenlijk een bedrijfssituatie te analyseren wordt het inzicht in processen vergroot.

Een heldere visie

De visie bepaalt in welke richting de ontwikkeling zich dient te voltrekken. Elke professional moet weten wat hij wil en dit moet aansluiten bij de visie van de organisatie. Door begrenzing ontstaat ruimte om de eigen capaciteit te ontplooien. De professional die alles wil ontwikkelen, laat zich leiden door wat er aangeboden wordt. Hij loopt van hot naar her en weet zijn energie niet te richten en te kanaliseren. Daardoor verloopt de ontwikkeling van de aanwezige potentie volgens een willekeurig patroon. Het is hollen of stilstaan in plaats van gestaag doorgaan. Voor een gestage ontwikkeling van de eigen capaciteiten is het nodig om te weten wat gewenst is. Alleen als hij tot eigen zingeving

komt, kan gedeelde zingeving bereikt worden. Peter Senge in zijn boek 'De vijfde discipline': 'Een gemeenschappelijke visie is een kracht die mensen van binnenuit voedt, een beeld dat overal gedragen wordt. Aan de andere kant is het zo dat iemand alleen vanuit zijn persoonlijke visie oprecht geïnteresseerd kan zijn in de gemeenschappelijke visie. Visie is het punt waar op het leren zich richt, én het is de bron van energie voor het leren.'

Als het goed is, is de visie een beeld met een sterke magneetwerking. Voor elk individu is het een verlengstuk van de persoonlijke visie. Daardoor ontstaat werkelijke inzet en een gemeenschappelijke voortgaande energie. Teams met een grote gelijkgerichtheid zijn niet kapot te krijgen. De gedeelde passie draagt er zorg voor dat moeilijkheden overwonnen kunnen worden. Door het gevoel van gemeenschappelijkheid is er openheid om te leren van elkaar en elkaars capaciteiten te benutten.

Als de visie niet als 'eigen' wordt ervaren, gaan medewerkers ofwel hun eigen koers varen, of er is sprake van volgzaamheid. Om maar niet te spreken over dwarsliggen, waardoor het management gedwongen wordt straf-, belonings- en controlesystemen te hanteren. Bij het houden van de eigen koers ontstaat versnippering van energie, er komt geen krachtenbundeling tot stand, iedereen werkt hard, maar de uitkomst wordt niet meer dan de som van de afzonderlijke delen. En soms zelfs minder dan dat.

Volgzaamheid betekent dat de inspiratie niet van binnenuit komt, waardoor het management continu motiverend moet optreden. Veel kick-off-bijeenkomsten, elke keer weer aangeven waarom de visie goed is, regelmatig medewerkers over

weerstanden heen helpen en stimuleren om zich in de richting van de visie te ontwikkelen. Het management bespaart zichzelf dus vele lastige en moeizame ingrepen als het zich richt op ontwikkeling van de (gezamenlijk) visie, die de richting bepaalt van de competentieontwikkeling.

De professional is zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn competenties; het management dient het te faciliteren. De onderneming biedt het netwerk, de professional kan er gebruik van maken. Het management stimuleert die competenties die bijdragen aan het bereiken van de strategische doelstellingen.

Daarvoor staan veel hulpmiddelen ter beschikking. Enkele voorbeelden:

- het volgen van individuele opleidingen;
- samen trainen of samen naar klanten gaan;
- intervisiebijeenkomsten van collega's met elkaar;
- het aanstellen van een mentor;
- een opleidingsweek voor alle medewerkers, afhankelijk van de strategische doelstellingen;
- een maandelijks overlegdag over de bedrijfsvoering;
- werkoverleg over organisatorische punten en inhoudelijke onderwerpen;
- marktoverleg over de knelpunten en trends in de branche;
- klantenbijeenkomsten waarop de professional met de klant overlegt over bepaalde ontwikkelingen;
- bijeenkomsten met klanten in de vorm van workshops, werkconferenties, Master Meetings.

In het proces van competentieontwikkeling staat voor elke professional een aantal aspecten centraal: besef van zelfbepaling en zelfverantwoordelijkheid, besef van wederzijdse afhankelijkheid en de ontwikkeling van visie. Het is de kunst om scherp te blijven en elke keer verder te gaan. Want het proces stopt niet. Er is geen einde. De professionals die in een organisatie werken, kunnen daarbij gebruik maken van het aanwezige netwerk van relaties. Een kwestie van wel of niet benutten.

Het beeld van de professional

Vanuit de visie van het bedrijf is een beeld te distilleren over de professional. Waarden en normen, gewenste gedragingen kunnen benoemd worden. Een duidelijk beeld geeft richting aan beoordelingsgesprekken en het is behulpzaam in het vaststellen van het ontwikkelingspad. De meeste professionals hebben hetzelfde beeld over dé competente professional.

De persoon

Hij is nieuwsgierig, heeft lef, is integer en heeft zelfvertrouwen. Hij stelt zich open voor collegiale feedback. Hij is in staat om reflectie af te wisselen met actie. Hij heeft respect voor klanten en is geïnteresseerd in de context van de klant. Hij evalueert vanuit integriteit.

Hij kent zijn eigen grenzen en weet die aan te geven. Hij kan goed omgaan met stress-situaties. Hij voelt zich verantwoordelijk en werkt vanuit de gerichtheid op synergie. Hij gaat de verbintenis met de organisatie werkelijk aan. Hij is in anderen

geïnteresseerd en draagt dit uit. Is gericht op het vragen van een second opinion van collega's en op het overdragen van zijn kennis.

Hij heeft een helder zelfbeeld en kent zijn ambities en zijn zwaktes. Hij durft zich kwetsbaar op te stellen en experimenten aan te gaan.

Zijn capaciteiten

Hij is in staat om zelfstandig te functioneren. Hij leest veel en is inhoudelijk goed op de hoogte. Hij heeft kennis en vaardigheden op zijn expertisegebied; hij is bedreven in het omgaan met groepen en hij weet de juiste interventies te doen.

Hij kan processen begeleiden en kan goed feedback geven.

Hij is in staat om een goede analyse en diagnose te stellen en op basis daarvan een toegesneden aanbod te ontwikkelen. Hij kan dit ontwerp helder motiveren en presenteren.

Hij is sociaal vaardig en zeer bedreven in het stellen van vragen. Door zijn kennis weet hij antwoorden in hun context te plaatsen. Hij is in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden. Hij heeft een breed overzicht van de organisatie, ziet verbanden en kan zijn kennis breed toepasbaar maken. Hij werkt vanuit een visie.

Anne de Vette is senior trainer/consultant bij MOC Verandermanagement, onderdeel van de Horizon Training Groep in Bunnik.