

# ESSENTIES VAN LEIDINGGEVEN AAN PROFESSIONALS



*Essenties van  
leidinggeven aan  
professionals*

HOE JE DOOR EEN STAP  
TERUG TE DOEN, BETER  
VOORUIT KOMT

*Een Rijnlands perspectief*

---

MATHIEU WEGGEMAN

SCRIPTUM MANAGEMENT

Copyright © 2015 Scriptum, Schiedam

Omslagfoto: met dank aan Harry Bloemink, Patty Boomstra,  
Nicolette Lucassen en onze onbekende vriend van de Baak,  
instituut voor leiderschap en ondernemerschap te Driebergen.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced  
or transmitted in any form or by any other means, electronic  
or mechanical, including photocopying, recording or by  
any other information storage and retrieval system, without  
permission from the publishers.

ISBN 978 90 5594 973 1 NUR 801 – Management

# *Inhoud*

	Introductie	7
1	Kenniswerkers, professionals en het Rijnlands perspectief	9
2	Sturen op de collectieve ambitie en minder plannen & controleren	32
3	De vakdeskundigheid van de professionals, is de meest kritische succesfactor	66
4	De zeven belangrijkste taken voor managers van professionals	94
5	Structuren en systemen: relativeren!	140
6	Samenvatting en Rijnlandse afsluiting	169
7	Stellingen	175
	Verantwoording	178
	Over de auteur	181
	Literatuur	182



## *Introductie*

DIT BOEK GAAT OVER DE KUNST EN KUNDE van het leidinggeven aan professionals en waarom dat maar een beetje nodig is. Maar die paar dingen die echt nodig zijn, moeten dan wél *goed* gedaan worden. De leidinggevende dient er alleen te zijn op het juiste moment, niet daarvóór en ook niet daarna. Dat vergt een grote alertheid, een goede timing en de nodige bescheidenheid. Als je veel mogelijkheden hebt om te scoren, is de kans op applaus immers groter dan wanneer je maar een paar *windows of opportunity* krijgt om een punt te drukken.

Dit boek wil de manager van professionals helpen om die moeilijke klus te klaren. Dat gebeurt met behulp van een beetje theorie en veel praktijkervaringen, *cases* en anekdoten in vijf hoofdstukken, die gecompleteerd worden door een samenvatting (H6) en een lijst met stellingen om met elkaar over van gedachten te wisselen (H7).

Begonnen wordt met een uiteenzetting over verschillen en overeenkomsten tussen kenniswerkers en professionals en waarom de Rijnlandse werkcultuur voor hen een wenkend perspectief is.

Geniet er van (Rijnlands) of heb er wat aan (Anglo-Amerikaans).





## *Kenniswerkers, professionals en het Rijnlants perspectief*

HET THEMA *leidinggeven aan professionals* is nog steeds actueel. Dat blijkt vooral uit het feit dat veel leidinggevendenden in de zorg, in het onderwijs, in de zakelijke dienstverlening, in R&D, binnen de overheid maar ook managers die werken in grote traditionele private organisaties, het leven van professionals nog steeds zuur maken. Dat doen ze door het opleggen van veel te veel regels en procedures en het veel te weinig geven van ruimte en vertrouwen.

80 procent van de professionals doet liever iets goed dan iets fout, omdat ze houden van hun vak. Bovendien benoemen we in Nederland – veel vaker dan in Duitsland en Frankrijk – managers die niet uit het vak afkomstig zijn. Die types kunnen niet veel anders dan sturen op planning & control: zijn de mensen op tijd binnen, gaan ze niet te vroeg weg, blijven ze binnen budget, passen ze de Arbo-regels wel netjes toe, krijgen ze op tijd een functioneringsgesprek, hebben ze een POP gemaakt, schrijven ze tijd, vergaderen ze wel voldoende, et cetera. Waar moeten ze het anders over hebben? Het beantwoorden van de vraag van een software developer of een bepaalde Riemann-variëteit waar hij mee bezig is wel of niet isometrisch kan worden ingebed in een euclidische ruimte? Nash mag het weten!

Een leidinggevende die vakdeskundig is, heeft aan een half woord genoeg. Voor bazen die niet uit het vak afkomstig zijn, geldt dat niet omdat ze niet weten waar het op de vloer over gaat. Die lui – vaak hebben ze een MBA-opleiding gevolgd – hebben grote staven en talloze regels en procedures nodig om in hun behoefte aan onzekerheidsreductie te voorzien. In hun cockpits met dashboards en balanced scorecards houden ze bij hoe het staat met de targets, de liquiditeit, de solvabiliteit, de rendementsontwikkeling, de marktpenetratie en -saturatie, de steilheid van de diffusiecurven van nieuwe producten, de klanttevredenheid, de media-aandachtsgrafieken en dergelijke.

In de tijd dat hij milieuminister was, zei Pieter Winsemius eens: ‘Daar waar vakdeskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef.’ En de grote Canadese organisatiekundige Mintzberg constateerde al in 1998: ‘Managing without an intimate understanding of what is being managed, is an invitation to disharmony.’ Het hoeft er niet van te komen, maar het conflict ligt op de loer!

Uit een onderzoek van TNO/CBS blijkt dat werknemers in 2013 minder zelfstandigheid in hun werk ervaren dan een aantal jaren geleden:

- |   |      |     |      |     |
|---|------|-----|------|-----|
| • Ik voel me zelfstandig in mijn werk                               | 2008 | 61% | 2013 | 56% |
| • Ik kan regelmatig zelf beslissen over de uitvoering van mijn werk | 2008 | 65% | 2013 | 60% |

Ook het aandeel werknemers dat zelf de volgorde en het tempo van zijn werkzaamheden mag bepalen, is afgenomen. Het gaat hier om de vrijheid die werknemers voelen om zelf te beslissen hoe en wanneer zij hun werkzaamheden uitvoeren (= professionele autonomie).

We zijn dus nauwelijks iets opgeschoten. Terwijl uit hetzelfde onderzoek blijkt dat werknemers die meer autonomie in hun werk ervaren, minder vaak een *burn-out* hebben en innovatiever zijn:

*Van de mensen die regelmatig het gevoel hebben zelfstandig te kunnen werken, noemt 32 procent zich innovatief. Bij werknemers die zich niet vrij voelen is dat minder dan 15 procent.*

In onze kenniseconomie is innovatie net zo'n belangrijke concurrentiefactor geworden als efficiency en klantgerichtheid, dus managers: gun uw vakmensen hun professionele autonomie en tel uit je winst!

Tot zover de kortste samenvatting van dit boek.

---

*Managers moeten er ten minste voor zorgen dat het niet slechter gaat*

---

‘You can’t improve production quality by organizing better. Suppose a group of people is capable of performing at a level arbitrarily set at 100. There is nothing a manager can do organizationally that will make them perform at 110, but there certainly are things that you can do that will make them perform at 90 or 80 or even at 10.’

– Martin Thomas, bestuurder van de Australian Academy of Technological Sciences and Engineering

---

## *Kenniswerkers versus professionals*

Het gaat in dit boek heel veel over professionals, dus moet aan het begin even gezegd worden wat dat zijn en hoe die zich onderscheiden van kenniswerkers. Welaan: onder kenniswerkers verstaan we medewerkers die een hogere opleiding hebben genoten, HBO of wo en waarvoor geldt dat de productiefactor kennis in hun hoofd belangrijker is voor het goed vervullen van hun functie dan hun vermogen om fysieke arbeid te verrichten. Kenniswerkers moeten cognitief voortdurend veel leren om state-of-the-art te kunnen blijven in hun vak.

Meer over het wezen van de kenniswerker te vinden in hoofdstuk 3 waarin het over de mensen in de organisatie gaat.

Professionals zijn medewerkers die goed zijn in hun vak (anders zouden het amateurs zijn) en die bij de uitvoering van hun werk een professionele attitude praktiseren, ongeacht het niveau van hun opleiding. Die professionele attitude ontstaat als bij een medewerker de liefde voor het vak groter is dan de liefde voor geld of vrije tijd, zonder dat dat betekent dat zo'n medewerker permanent gratis overwerkt. Metaforisch wil het wél zeggen dat als het 5 uur is en het resultaat voor degene die er de volgende dag mee verder moet, strikt genomen voldoende goed is (een 6 of een 7-tje), dat een professional dan nog even doorgaat tot half zeven om er een 8 van te maken, teneinde daarna fluitend en voldaan naar huis te fietsen. De volgende dag komt-ie dan pas om half tien, als het werk dat toelaat of neemt hij de ruimte op een ander moment. Een professionele attitude impliceert dus dat het willen bereiken van een vakinhoudelijk state-of-the-art resultaat (en daar hoort bij: op tijd, binnen budget en up to specification), prevaleert boven het mechanistisch toepassen van richtlijnen en protocollen, het invullen van de verstrekte formulieren en het zetten van de vereiste vinkjes. Leidinggevendenden kunnen een professionele attitude stimuleren of frustreren. Een kenniswerker *is*, maar een professional *ontstaat* door de manier waarop hij bejegend wordt door managers, collega's en klanten. George Bernard Shaw zegt het mooi in *Pygmalion (My Fair Lady)* als hij Eliza tot het volgende inzicht laat komen: 'The difference between a lady and a flower girl is not how she behaves, but how she's treated.'

Uit het diagram op de volgende pagina blijkt dat er kenniswerkers zijn die geen professional zijn, bijvoorbeeld omdat zij een 9-tot-5 mentaliteit hebben in plaats van een professionele attitude, en dat er professionals zijn die geen kenniswerker zijn omdat ze bijvoorbeeld een ambacht geleerd hebben.

Wanneer in dit boek over *professionals* gesproken wordt, gaat het in 80 procent van de gevallen om kenniswerkers met een professionele attitude; dus om de medewerkers in het overlapgebied van het diagram.

Buiten de drie geschetste verzamelingen bevindt zich nog een vierde groep: ambachtslui zonder professionele attitude. Dat zijn mensen die naar hun werk gaan om daar tijd voor geld te ruilen.



*Het gaat om kenniswerkers met een professionele attitude*

Criteria waaraan professionals én kenniswerkers beiden moeten voldoen om succesvol te kunnen functioneren:\*

- *Vakinhoudelijke capaciteit* De kennis bezitten om keer op keer een effectieve bijdrage op hoog deskundigheidsniveau te leveren
- *Ontwikkelingspotentie* Het vermogen hebben om zichzelf vakinhoudelijk voortdurend te vernieuwen en de grenzen van de eigen mogelijkheden te verleggen
- *Creativiteit* In staat zijn om problemen creatief te formuleren en het kunnen creëren van oorspronkelijke en vernieuwende antwoorden en oplossingen
- *Initiatief en ondernemerschap* Bereid en in staat zijn om voorstellen te doen uit eigen beweging en nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen (= innovatie)
- *Samenwerkingsbereidheid* Over het vermogen beschikken om in samenspel met anderen het gezamenlijke resultaat te verbeteren; niemand kan het alleen! Of zoals Ray Kroc, de oprichter van McDonald's, zei: 'No one is as good as all of us.'

---

\* Ontleend aan Shapero, 1985

- *Blijvende betrokkenheid* De neiging hebben om een substantieel deel van de loopbaan te willen realiseren bij dezelfde organisatie, zodat individuele bijdragen ook betekenis kunnen krijgen in de context van een collectieve ambitie.

## Vrijheid en autonomie

---

‘De ongelede vorm (kern) van het woord professioneel is professie en dit woord komt al bij de Romeinen voor als professa en professor. De eerste was een publieke vrouw, de tweede een publieke leraar. Beide woorden zijn afgeleid van “profiteri” hetgeen betekent: ergens zijn beroep van maken, of ook: iets openlijk verklaren.’

– De Bruin, 1989

---

Het Nederlandse begrip professionalisering is afgeleid van het Engelse *profession* dat oorspronkelijk de betekenis had van ‘een gewijd ambt uitoefenen’. Toen gezondheidszorg, rechtspraak en onderwijs zich in de Middeleeuwen los maakten van het kerkelijk verband, ging ook de term *profession* een wereldlijke betekenis krijgen, namelijk die van dienstverlening aan de behoeftige mensheid.

---

Een machine is een machine, een fabriek een fabriek maar een professional is niet altijd een professional: ‘Nature is not democratic and, as far as the intellect is concerned, does not make us all equals. Accordingly, there are good artists or scientists and bad artists and scientists. The good ones make good art and science; the bad ones poor art or science [...] Yet our trend is to replace creativity by numbers, quality by quantity. Our reason is analogous to saying that if one woman can provide a child in nine months, nine women will produce it in one. Our reasoning does not hold even for this simplest form of creativity. There are pregnant ones and non-pregnant ones among us, and only those who are pregnant, pregnant with ideas, will be creative.’

– Szent-Györgyi, 1961

---

Een universeel kenmerk van professionals is hun behoefte aan vrijheid en autonomie. Een behoefte die voortkomt uit de wens *zelf* te bepalen wat gedaan moet worden om vakmatig een goed resultaat te kunnen bereiken. Autonomie wordt in de Van Dale omschreven als zelfbeschikkingsrecht; de mogelijkheid om onafhankelijk van anderen over het eigen lot te kunnen beslissen. De met autonomie beklede professional beslist in hoge mate zelf over onder meer doel en inhoud van zijn werk, de wijze van opsporen en

selecteren van relevante informatie, het stellen van prioriteiten bij de uitvoering van activiteiten, het kiezen van collega's en externe partners om mee samen te werken, het bepalen van de manier (kiezen uit methoden, technieken, protocollen, benaderingswijzen) waarop de taken aangepakt worden, het aangeven van de hulpmiddelen (apparatuur, reizen naar kenniscentra, congressen en dergelijke) die voor de uitvoering van het werk nodig zijn en het zelf of intercollegiaal definiëren van een per taak geldende kwaliteitsnorm.

Uit eigen ervaring en onderzoek van anderen blijkt dat die autonomie professionals stimuleert om er de volgende stereotype opvattingen en meningen op na te houden:

- Ik heb het recht managementbeslissingen niet uit te voeren als die tegen mijn vakinhoudelijke standaards ingaan of niet in overeenstemming te brengen zijn met mijn vakethiek
- De door mij gewenste managementstijl moet leiden tot afwezigheid van het gevoel gestuurd te worden
- Solistisch optreden is een recht
- Vakbekwaamheid is het enige acceptabele criterium voor beloning en promotie
- Een goed professioneel resultaat is altijd belangrijker (dan het invullen van welk formulier of het deelnemen aan welke vergadering dan ook)
- Ik ben de trotse eigenaar van het resultaat van mijn werk
- Top-down managementinformatie moet glashelder, consistent en waar zijn; als er nog geen concreet besluit te melden valt, wens ik door leidinggevenden lastig gevallen te worden met informatie over de stand van zaken inclusief vigerende onzekerheden, back-up strategieën en contingency plannen
- Management is geen vak. Het handelen van het management dien ik daarom kritisch te volgen en ik mag daar plezier aan beleven; (zo zei ooit een ingenieur tegen me: 'Dat ze meer verdienen dan ik, vind ik prima, want wat ze moeten doen, leuk is het niet!').

Vanuit het perspectief van de manager kan daar nog aan toegevoegd worden dat professionals niet alleen autonomie willen, maar daarnaast eveneens geruisloos geregelde prima werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, en dat zij – ondanks intercollegiale toetsingspraktijken – niet of nauwelijks over effectieve regels beschikken om collega's die er de kantjes vanaf lopen uit hun midden te verwijderen.

De door de moderne professional gewenste autonomie vereist een goed ontwikkeld vermogen tot kritische zelfreflectie. Het een kan niet zonder het ander. Autonomie zonder zelfreflectie leidt uiteindelijk tot anarchie en domheid, en zelfreflectie zonder autonomie leidt tot frustratie en een overmaat aan fantasieën. Volgens Maslow is het vermogen tot zelfreflectie bovendien nodig om tot zelfactualisatie te komen. Voor professionals in de advanced economies van West-Europa kan die zelfactualisatie tegenwoordig beschouwd worden als een van de belangrijkste motieven om te werken, om bezig te zijn.

Waar het om gaat is dat de leidinggevendenden – of in zelforganiserende onderdelen: de professionals zelf – de juiste mensen kiezen voor de juiste teams. Eerstelijnsmanagers ontkomen er niet aan veel tijd te besteden aan het selecteren van kenniswerkers met de vereiste capaciteiten voor plaatsing in al bestaande teams, en aan het creëren van vruchtbare werkplekken voor professionals die over strategisch waardevolle maar zeer zeldzame kennis beschikken. Fouten die gemaakt worden bij het selecteren van de juiste persoon voor de juiste plaats in het juiste team, kunnen langdurig van invloed zijn op de prestaties van het team. In tegenstelling tot wat gebruikelijk is in een organisatie waar voornamelijk routinematig wordt gewerkt, kan de manager van een groep kenniswerkers het zich niet permitteren om nieuwe mensen één op één te selecteren. De arriverende professional zal in de meeste gevallen moeten worden opgenomen in een al functionerend team. Onderzoek heeft aangetoond dat de cumulatieve output van een team professionals meer gebaat is bij een iets minder excellente medewerker met voldoende aanpassingsvermogen dan bij een zichzelf isolerend genie: ‘What one is looking for is not an idealised personality, but rather a fit with people who are already on board,’ (Badawy, 1988). Dit maakt het selecteren van professionals een moeilijke opgave. Groepsleiders kunnen in een oncomfortabel afwegingsproces terecht komen wanneer zich een enigszins onaangepast maar groot deskundige aandient. Voor die situatie kan de selectieopgave vergemakkelijkt worden door – bij wijze van diepteinvestering – een cultuur te stimuleren waarin niet gauw iets gek gevonden wordt en waarin ruimte is voor persoonlijke eigen-aardigheden. ‘Vakdeskundigheid’ kan zodoende als dominant selectie criterium ingezet worden. Een alternatief is het werken met zelfsturende of zelforganiserende teams waarbij het team zelf verantwoordelijk gesteld wordt voor het werven en selecteren van nieuwe teamleden (voor meer over zelforganisatie: zie hoofdstuk 4 bij Taak 2).

Onze Researchers

- Zijn mensen die:
    - Nieuwe dingen kunnen bedenken en creatieve oplossingen kunnen vinden
    - In teamverband kunnen werken
    - Uitblinken in hun vakgebied
    - Individueel ondernemend zijn en zich ‘nergens’ door laten ontmoedigen
    - Tegen onzekerheid kunnen
    - Tegen teleurstellingen kunnen
  - Hebben een zeer kritische houding ten opzichte van het management
  - Zien waardering door collega's als een van de belangrijkste motiverende factoren
  - Zien kwaliteit in hoge mate als een persoonlijk zaak
  - Zijn vaak conservatief als het om veranderingen in de organisatie en manier van werken gaat.
  - Uit een presentatie in juni 2004 van Dr. Frans Greidanus, Managing Director van Philips Research
- 

Behalve door de manier van leidinggeven, kan de professionaliteit van de medewerkers ook nog bevorderd worden door een beroepsvereniging die de professionals helpt om goed in hun vak te blijven en die er op toeziet dat er geen ondeskundigen en charlatans in het domein aan de gang gaan. Zo'n beroepsvereniging ziet er bovendien op toe dat het vak aan de kenmerken van een professie blijft voldoen. En welke dat zijn, ziet u hier staan:

- Er is een kwalificerende beroepsvereniging die de toegang tot de beroepspraktijk tracht te regelen (vaak via een systeem van accreditatie)
- De professionals delen grotendeels dezelfde waarden, normen en belangen
- De beroepsgroep stelt eisen vast waaraan de opleiding moet voldoen, verzorgt de opleiding gedeeltelijk zelf en regelt bij voorkeur de toelating tot de opleiding
- De professie kent een eigen tuchtrecht en staat afwijzend ten opzichte van evaluatie door leken
- Door intercollegiale toetsing en onderlinge sociale controle wordt het beroep beschermd tegen achteruitgang van vakdeskundigheid, uitholling van status en afbrokkeling van exclusiviteit
- De professie beschikt over een breed geaccepteerde BoKS (Body of Knowledge & Skills) die voortdurend geactualiseerd wordt
- De beroepsgroep beschikt over een exclusieve infrastructuur voor kennisontwikkeling en kennisdeling (PE-punten).



## *I-profs versus R-profs*

Er zijn dominant Routinematig werkende professionals en dominant Improviserende of Innoverende kenniswerkers.

De afgelopen jaren heb ik tientallen workshops, seminars en cursussen gegeven voor kenniswerkers en voor eerstelijnsmanagers die leidinggeven aan een groep professionals. Als de werkcondities dat toelieten, vroeg ik hen aan te geven of zij zichzelf meer als een I-prof of meer als een R-prof beschouwden en hoe zij dachten dat de verdeling over die twee categorieën in de eigen omgeving of groep was. Daaraan voorafgaand had ik dan al verteld dat ik nog nooit een 100 procent van zijn tijd routinematig werkende professional was tegengekomen, evenmin als een kenniswerker die niets anders deed dan improviseren en innoveren. Het gaat om een soort voorkeursstijl. De resultaten waren interessant en consistent: meer dan de helft van de kenniswerkers en minder dan de helft van de groepsleiders vond zichzelf behoren tot de categorie der I-profs. Keken zij om zich heen dan zag de wereld er ineens heel anders uit: 80 tot 85 procent van de kenniswerkers in hun omgeving behoorden tot de categorie der dominant routinematig werkende professionals waardoor het aantal I-profs beperkt bleef tot 15 à 20 procent. Blijkbaar vindt de kenniswerker het beter, plezieriger, noodzakelijker of meer aanzien opleverend als hij als I-prof gepercipieerd wordt, liever dan te boek te staan als een vooral routinematig werkende professional. Anderzijds gaven zij daarmee ook aan dat in de praktijk niet voor een overmaat aan I-profs gevreesd hoeft te worden.

Gebaseerd op die uitkomsten en op de vele ervaringen die ik als adviseur in kennisintensieve organisaties heb opgedaan, is mijn *educated guess* dat zo'n 80 à 85 procent van de kenniswerkers uiteindelijk, op enig moment in hun loopbaan, de ster-categorie der I-profs moet verlaten om toe te treden tot het corps der dominant routinematig werkende specialisten.

Professionals hoeven ook niet altijd innovatief te zijn. Stel je hebt een ontstoken appendix die uitgenomen moet worden en de I-chirurg zegt: 'Eens kijken langs welke route we vandaag de blinde darm zullen benaderen.' Voor professionele bureaucratieën die opereren in een stabiele maar complexe omgeving (zoals perifere ziekenhuizen), geeft Mintzberg (1983) aan dat 'the organization turns to the one coordinating mechanism that allows for standardization and decentralization at the same time, namely the standardization of skills', vaardigheden. In die professionele bureaucratieën kunnen veel R-profs aangetroffen worden.

## Karakteristieken van I- en R-profs

---

### I-PROF

Dominant innoverend en improviserend

- Vernieuwt; maakt radicaal nieuwe informatie
- Doet dat vooral op basis van de kenniscomponenten informatie en attitude;  $\kappa = f(I \times EVA)$
- Is flexibel en creatief
- Doorbreekt patronen
- 15–20 procent van de populatie kennis-werkers is I-prof

### R-PROF

Dominant routinematig werkend

- Verbetert; overtreft (bestaande) normen, records en standaardpraktijken
  - Doet dat vooral op basis van de kenniscomponenten ervaring en vaardigheid;  $\kappa = f(I \times EVA)$
  - Is efficiënt en geconcentreerd
  - Ontwikkelt patronen
  - 80–85 procent van de populatie kennis-werkers is R-prof
- 

Voor wat de deskundigheidsontwikkeling van de R-prof betreft, is het zo dat zij op enig moment in hun loopbaan steeds meer situaties als complex gaan ervaren; situaties die zij in de periode daarvóór eerder als interessant en uitdagend gekwalificeerden. De aanpak is dan doorgaans die complexe situatie te vereenvoudigen en vervolgens te standaardiseren. Perrow (1970) heeft dit mechanisme *pigeon holing* genoemd. Het bestaat hierin dat de R-prof de behoefte van de klant diagnosticeert en categoriseert in termen van een veel voorkomend geval waarvoor een standaard-aanpak of -programma beschikbaar is hetgeen vervolgens van toepassing wordt verklaard. Perrow zegt het zo: mensen, problemen en situaties 'are categorized and placed into pigeon holes because it would take enormous resources to treat every case as unique and requiring thorough analysis. Like stereotypes, categories allow us to move through the world without making continuous decisions at every moment.' De R-prof zet dus zijn kennis in om een correcte diagnose te stellen om op basis daarvan de juiste keuze te kunnen maken uit de beschikbare standaardprogramma's en protocollen. Pigeon holing wordt tot een ware kunst verheven wanneer de R-prof overal toepassingsmogelijkheden ziet van datgene waar hij goed in is. 'Als je alleen over een hamer beschikt, ben je geneigd de hele wereld als een spijker te zien,' heeft Abraham Maslow ooit gezegd. In dit vergevorder-

de stadium van pigeon holing, definiëren R-profs problemen veelal in termen van de oplossingen die ze kunnen bieden.

*Pigeon holing op zijn best*

---

Aan de koffietafel van het managementtrainingsbureau: ‘Welk verhaal de klant ook vertelt, Joop zal, als hij zelf tijd heeft, bijna altijd vinden dat een training projectmatig werken de beste remedie is.’ En Joop is de projectmanagementtrainer bij het bureau.

---

Aan de in-house bar van de consultancy firma: ‘Hoe de opdrachtgever zijn probleem ook omschrijft, Ton zal wel weer van mening zijn dat daar een business process redesign traject op losgelaten moet worden als hij die opdracht zelf gaat doen.’

---

‘De R&D-groep van dat bedrijf probeert voor geheugenproblemen altijd magnetische oplossingen te vinden. Ze kijken nooit naar opto-elektronische mogelijkheden.’

---

‘Alle ontwerpen van die architect lijken op elkaar. Zelf zegt hij dat hij een heel eigen stijl heeft, maar ik vind dat hij telkens varianten probeert te verkopen van dat gebouw waar hij toen die architectuurprijs voor gekregen heeft.’

De architect: ‘En Beethoven? Heeft die ook negen keer een variant van dezelfde symfonie geschreven?’

Zijn opponent: ‘Nee, want dat wilde hij helemaal niet. Hij wilde juist elke keer iets nieuws maken. Dat jij dat niet hoort, is iets anders.’

De architect: ‘Ja, ja . . . en ik zeg ook dat ik telkens een nieuw ontwerp maak, maar ik kan dat dus niet volgen jou.’

Zijn opponent: ‘Inderdaad. Je bent gewoon niet meer zo goed als je was.’

---

Hoofdstuk

1

*Kenniswerkers,  
professionals en  
het Rijnlands  
perspectief*

*Overadaptatie* aan eigen routines zoals bij ernstige vormen van pigeon holing op kan treden, brengt obsoletie en het einde van de professionele loopbaan nog een stap dichterbij. Bij overadaptatie heeft een professional de regels zó vaak toegepast en is hij er zó vertrouwd mee geraakt dat hij zich de oorspronkelijke kennis die aan die regels ten grondslag ligt, niet meer realiseert. Hij doet doorgaans efficiënt en vaak ook met plezier zijn werk maar weet niet meer waarom hij het zo doet en heeft er ook steeds minder behoefte aan om dat te weten. Een hoge mate van overadaptatie stimuleert de ontwikkeling van *defensive routines*: de eigen positie verdedigen of de onmisbaarheid daarvan aantonen door veelvuldig en in vele richtingen te communiceren dat je in het verleden grootse prestaties hebt geleverd, dat de bijdragen die je hebt geleverd door anderen zeer gewaardeerd worden en dat je nu nog steeds voor bepaalde moeilijke of prestigieuze klussen wordt gevraagd. Wanneer de R-prof zijn pigeon holing gedrag ‘inpakt’ in *defensive routines*, belandt hij in een situatie waarin hij nog minder dan

daarvoor in staat is nieuwe, state-of-the-art kennis te accommoderen. Daardoor groeit hij niet meer in zijn vak, gaat uiteindelijk achter lopen en verliest daarmee de kwalificatie professional.

Defensive-routine-professionals kunnen lang en gedetailleerd vertellen over hoe ze een bepaalde klus uitgevoerd hebben en vooral over hoe de (leken)omgeving daarop reageerde. Ze hebben een grote behoefte aan erkenning. Erkenning die ze eerder vinden *buiten* de eigen afdeling, unit of divisie dan daarbinnen. Daarom zoeken defensive-routine-professionals graag de rand van de organisatie op en zijn zij bereid externe bijdragen van maatschappelijke aard te leveren, representatieve taken te verrichten en andere 'buitenschoolse' non-core activiteiten uit te voeren.

De laatste fase waar de R-prof doorheen moet voordat hij aan het eind van zijn Latijn is, is de fase die gekarakteriseerd wordt met de term *skilled incompetence* (Argyris, 1977). Hiermee wordt bedoeld dat de professional een grote deskundigheid heeft opgebouwd op een kennisgebied dat overbodig of redundant is geworden of in het toepassen van methoden en technieken die inmiddels achterhaald zijn. Zo'n professional is heel goed in het verkeerde, en mag dus geen professional genoemd worden. Hij is uiterst efficiënt maar in het geheel niet meer effectief. Hij produceert slagvaardig antwoorden met behulp van verouderde technologieën (rekenliniaal, grote incisies waar laproscopie de norm is) of komt met oplossingen die geen soelaas bieden voor het aan de orde zijnde probleem (amandelen knippen, levitatie training, regendansen).

Hoe staat het nu met de 10–15 procent dominant improviserende professionals? Deze categorie kenniswerkers kenmerkt zich vooral door haar vermogen te innoveren. Bovendien zijn I-profs tot op hoge leeftijd in staat van nieuwe state-of-the-art informatie op hun vakgebied 'kennis' te maken door die informatie te laten 'reageren' met hun ervaring, vaardigheden en attitude. Het lijkt wel alsof zij geen last hebben van de halfwaardetijd van de vakinformatie omdat zij steeds weer nieuwe kennis kunnen genereren die verouderde kennis vervangt. De vaardigheid die hen daarbij helpt, wordt doorgaans leren-leren genoemd. Over wat dat precies is en hoe het verloopt, is nog veel onduidelijk. Het meest helder heb ik het destijds prof. dr. Jan Verhoeff horen zeggen in zijn aanvulling op een oud Chinees gezegde: 'Geef een man vis en hij zal eten. Leer hem vissen en hij zal eten keer op keer. Leer hem leren en hij hoeft niet altijd vis te eten.'