

Managen van de professionals

Pim Breebaart, april 2007, gepubliceerd in Focus

Recent organiseerde een grote accountant een minisymposium over de sturing in eigen gelederen. Het bedrijf telt in ons land ruim 6000 accountants en consultants, die zich allemaal professional voelen. Het symposium ging over de vraag hoe al deze professionals het beste aangestuurd kunnen worden. De ene na de andere spreker hoorde ik zeggen dat de enige manier om op al die professionals een stevig sturende invloed te hebben, is dat je zelf een van de beste consultants of accountants moest zijn. Zodra je niet zelf met de klanten belangrijke relaties ontwikkelt verlies je het vertrouwen van je collega's. Je moet goed zijn in je vak. Dat is de enige voorwaarde om een hele groep collega's te sturen. Je moet ook doorgaan in het primaire proces met de klant. Om gezag te houden bij jouw collega's is het niet toegestaan om de hele week met managen bezig te zijn. Je moet juist de grootste en zwaarste klanten helpen en laten zien dat dit goed gaat. Ik moest denken aan Roger Dassen, de huidige voorzitter van Deloitte. Hij was accountant bij Albert Heijn in heel moeilijke dagen. Hij moest laten zien dat hij er stond in oorlogstijd, toen het er echt om ging. Dat hij de goede beslissingen kon nemen en dat hij zijn collega's de juiste kant op stuurde. Bij accountants, bij notarissen, bij artsen en advocaten zijn bijna altijd de beste vakbroeders ook de formele leider van het team van professionals. De professionals geven hun vertrouwen alleen als de baas met veel ervaring en eruditie over het werk kan praten, als de baas zelf midden in het klantenproces staat en alle risico's loopt die de andere professionals ook lopen.

Ik dacht even terug aan Henri Mintzberg, die dit 30 jaar geleden al schreef. En aan Pieter Jan van Delden die in 1990 "De Professional" publiceerde. Het boek staat vol aanwijzingen hoe een professional tot zijn recht kan komen. Wat moet de leiding daartoe wel en niet doen. Hoe moet hij tussen zijn eigen mensen gaan staan en het voorbeeld geven. Het lijkt zo simpel.

Ik droomde verder weg en dacht aan onze Haagse Hogeschool. Onze docenten zijn onze professionals, hoe worden zij gestuurd. Door wie, en met welke houding? Gaat het management voorop in professioneel gedrag? Is de manager zelf een van de betere docenten en toetst hij zelf de studenten? Publiceren onze managers over de vakinhoud of doen zij onderzoek naar beroepsontwikkelingen? Een opvallend verschil met organisaties van professionals buiten het onderwijs is dat daar de leiding wordt toevertrouwd aan de beste vakprofessionals en dat de leidinggevendenden hun professie blijven uitoefenen naast hun leidinggevende taak. Bij ons is dat een veel diffuser proces.

Ik reflecteer maar even op mij zelf. Ben ik de docent die het heel goed doet voor de klas? Ben ik voorzitter van het college omdat ik erg stevige en bruikbare ideeën heb over de ontwikkeling van de beroepen en de vakinhoud? Wat zou het profiel moeten zijn van mijn opvolger? Moet dat op vakinhoudelijk en pedagogisch gebied echt een kanjer zijn? Zou hij dus persé gepromoveerd moeten zijn? Een lector die een paar jaar voorzitter wordt van de Haagse Hogeschool? Zou dat helpen in de vertrouwensrelatie tussen professionals en het management en bestuur? Als iedereen weet dat de voorzitter of de directeur of de teamleider een kanjer is in het proces van onderwijsontwikkeling en uitvoering en in de onderwijsrelaties, die we met studenten hebben, wordt zijn sturing dan effectiever?

Eén van de bazen op het congres sluit af met te vertellen hoe prettig het is, dat zij een zakelijk financiële dienstverlener zijn. De tucht van de markt is altijd aanwezig. Er moet geld verdiend worden, en liefst veel. Dat beperkt de regelzucht van de leiding,

het beperkt de bureaucratie, en het beperkt de sturing van de leiding. Iedereen moet met de klanten omgaan. En vervolgens zegt hij dat dit nu juist bij de professionals in het onderwijs veel moeilijker is. De leiding van scholen levert zelf niet de beste professionele prestaties. Ze hoeven zelfs niet eens meer onderwijs of onderzoek te praktiseren, ze kunnen uit een heel andere sector afkomstig zijn zonder professionele binding te ontwikkelen. Ze kunnen denken dat hun MBA-kunstje met targets en balance score card de organisatie ten goede komt, maar ze raken niet meer het hart van hun collega's. Ik las zojuist "*University without a Soul*" van Harvardhoogleraar Lewis. Het beschrijft een universiteit die geleid wordt door economen in plaats van door pedagogen en onderwijzers. Hij beschrijft het grote echec van een mooie klassieke universiteit die met zich zelf in botsing komt als de nieuwe voorzitter iemand is die de sturing uit het bedrijfsleven overzet op een pedagogische organisatie. Mooie titel, without a soul, voor een organisatie die alleen nog op aantal en op geld stuur. Het zette mij aan het denken.