

WAAROM IS DE BESTE PROFESSIONAL VAAK EEN SLECHTE LEIDINGGEVENDE?

Marcel Wanrooy

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Het vervullen van leidinggevende posities onder professionals is een bekend pijnpunt. De lat ligt hoog, want het aansturen van de ‘kikkers in de kruiwagen’ is een zware opgave. Bovendien is onder professionals noch het potentieel noch het animo voor een leidinggevende of bestuurlijke functie erg groot. Waarom gaat het vaak mis? Wat zijn de valkuilen en hoe kunnen professionals desalniettemin succesvolle leiders worden?

Organisaties met professionals worden gekenmerkt door horizontale verhoudingen. Veel kan worden overgelaten aan de eigen verantwoordelijkheid van de zelfstandig werkende vakspecialisten. De vrije geesten zijn gewend aan autonomie, ze zijn baas op hun eigen vakgebied en voelen zich ook de baas daarbuiten. Daardoor laten ze zich moeilijk leiden en hebben ze de reputatie notoir *unmanageable* te zijn. Professionals houden zich lang niet altijd aan afspraken, gaan te veel hun eigen gang en sommigen presteren gewoon onder de maat. Sturing is dus nodig. Het is belangrijk dat leidinggevendenden gewaardeerde vakgenoten zijn, willen ze überhaupt serieus genomen worden. Ze moeten *tussen* de professionals staan en een intermediaire stijl van leidinggeven toepassen. Dat betekent masseren, consulteren, diplomatiek opereren en veel sturen ‘op draagvlak’. Maar tóch een stempel drukken! Een grijze muis die veel poldert bereikt niet

veel; ook dóórpakken is af en toe nodig. Leiding geven tussen professionals is ‘dansen op het slappe koord’: de leidinggevende zal een gevoelige balans moeten zien te vinden tussen tactvol en stevig optreden.

Te weinig wordt onderkend dat het paradigma van de professional wezenlijk anders is dan het paradigma van de leidinggevende. Daardoor botsen beide werelden op vele fronten. Het negeren van dit wezenlijke verschil tussen de beide rollen (expert versus leidinggevende) leidt ertoe dat de professional op een professional-manier gaat leidinggeven. Dat loopt fout; leidinggeven blijkt toch een vak apart te zijn, en veel professionals blijken de omslag niet te kunnen maken. Een ‘promotie’ van een professional naar een leidinggevende rol mondt dan ook vaak uit in een dubbel drama: een goede professional gaat verloren en een slechte leidinggevende komt ervoor in de plaats.

SPANNING TUSSEN TWEE WERELDEN

De verschillen tussen de wereld van de professional en die van de leidinggevende zijn groot. Hieronder geef ik een overzicht van die verschillen, waarbij ik voor de duidelijkheid het onderscheid wat extremer schets dan het zich in de praktijk voordoet. Ik ga enerzijds uit van de klassieke *die hard* professional: de hoogopgeleide specialist die graag solistisch en autonoom zijn of haar werk doet en vaak ambitieus en eigenzinnig is. Denk aan advocaten, wetenschappers, medici, rechters, docenten, consultants, journalisten, architecten en andere mensen in creatieve beroepen. Anderzijds ga ik uit van de klassieke, gezaghebbende leidinggevende die een afdeling of organisatie aanstuurt als ‘zijn/haar domein’, met strategisch overzicht, ‘in-control-zijn’ en een verbindende functie. Dit is een zwart-witonderscheid en beide typering zijn vereenvoudigingen van de werkelijkheid. Bovendien zijn de beide werelden sterk aan het veranderen. De *die hard* professional wordt minder eigenzinnig en leert zich steeds beter aanpassen aan klanten, collega’s en organisatie-eisen zoals budgetten, procedures, kwaliteitssystemen, et cetera. De klassieke leidinggevende wordt steeds meer een ‘meespelende’ collega die tussen in plaats van boven zijn medewerkers staat.¹

Toch is het frappant om te zien hoe groot de paradigma-verschillen tussen de professional en de leidinggevende nog steeds zijn, gelet op twee niveaus:

- De *oriëntatie* (de ‘gerichtheid op...’) van de professional versus die van de leidinggevende;
- De *drijfveren* van de professional versus die van de leidinggevende.

Hieronder licht ik beide niveaus toe.

ORIËNTATIE

In de oriëntatie van de professional en die van de leidinggevende kunnen diverse tegenstellingen worden onderscheiden.

Passie voor het vak

Een evident verschil tussen professionals en leidinggevenden is de mate waarin zij op *de inhoud* zijn gericht. Professionals zijn intrinsiek gemotiveerd en hebben passie voor vakinhoudelijk zaken. Organisatorische aspecten, zoals planning, budgetten, stuurinformatie, maar ook beleid en ‘politiek’ op de hogere niveaus, vinden zij niet bijster interessant. Veel professionals hebben daar zelfs een uitgesproken hekel aan. Ook reageren professionals licht allergisch op eisen van stafdiensten op het gebied van naleving van regels, kwaliteitsnormen, HR-procedures, et cetera. Er is altijd spanning tussen het primaire proces (vakinhoud) en de secundaire systemen die van buitenaf (en vaak van bovenaf) worden opgelegd. Regels en procedures worden als belemmerend ervaren. Financiën, het invoeren van gegevens of het aansturen van het secretariaat heeft geen prioriteit. Dat geldt ook voor het opstellen van prognoses of langetermijnbeleid. Daar is het management voor, vinden professionals meestal.

Sturen vanuit cockpit en kraaiennest

De wereld van de leidinggevenden is geheel anders. Zij staan op afstand van het uitvoerende werk en zorgen voor de secundaire processen, zoals faciliteiten (werkplekken, ICT, secretariële ondersteuning), financieel beheer en planningen, maar ook voor opleidingsfaciliteiten en HR-beleid. Leidinggevenden bevinden zich in het kraaiennest en zitten in de cockpit (aan het dashboard). Het is hun taak om externe ontwikkelingen te volgen en de strategische koers hierop uit te zetten. Ook vertalen zij de eisen van buiten naar interne systemen voor kwaliteitsbewaking en -borging. De buitenwereld verlangt steeds meer compliance, transparantie en verantwoording.

Professionals richten zich op concrete oplossingen, leidinggevenden daarentegen op systemen en processen. Leidinggevenden moeten zorgen voor efficiënte procedures, zodat het wiel niet telkens opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Regulering moet in beginsel tot een minimum worden beperkt, want professioneel werk vraagt om creativiteit en flexibiliteit. Met slimme stan-

PROFESSIONALS ZIJN VAAK EIGENGEREID EN HEBBEN DAAROM STURING NODIG

daardisatie kan echter niet alleen de efficiency maar ook de kwaliteit worden verhoogd. Door doelen te voorzien van een aantal essentiële parameters kan de leidinggevende de *algehele* voortgang bewaken.

Loslaten is de kunst

Professionals die leiding gaan geven, hebben vaak moeite om hun vak los te laten. Sommigen zijn uitgekeken op het inhoudelijke werk en gaan met plezier een andere rol vervullen. De meesten vinden hun vak echter nog steeds leuk en moeten moeite doen om 'op hun handen te gaan zitten'. Vaak worden professionals die goed zijn in hun vak gepromoveerd tot leidinggevende, en de ironie wil dat dan hun beloning er uit bestaat dat ze hun vak moeten loslaten. Extra lastig is overigens dat veel leidinggevenden meewerkend voorman zijn. Ze zijn én met het vak én met management bezig. Deze spagaat maakt het extra moeilijk om afstand te nemen van de inhoud.

De klus in het hier en nu

Professionals zijn dagelijks, en met veel plezier, vooral bezig met *de klus*. Dat is de klant, de patiënt, het dossier, het lopende project, de taak, het onderzoek, het ontwerp, de oplossing. Creatief puzzelen en het toepassen van eigen kennis en ervaring op – liefst ingewikkelde – vraagstukken. Dat is uitdagend, dat verschaft hen de grootste lol. Daarmee blijft hun scope beperkt tot datgene wat – vaak letterlijk – op hun bureau ligt. Vandaag, in het hier en nu de klus afwerken en beginnen aan de volgende taak, zaak of cliënt. De lange termijn heeft niet direct hun aandacht. Net zo min als andere teams of collega's elders in de organisatie. Samenwerken tussen disciplines is niet hun natuurlijke habitus; dat moet worden gestimuleerd en soms afgedwongen. Ook de externe omgeving (marktontwikkelingen, stakeholders) staat niet op hun netvlies. In 'gesloten' beroepsgroepen met een sterke eigen beroepsidentiteit, beroepsverenigingen en tuchtrecht, voelen professionals zich meer verbonden met vakgenoten die elders werkzaam zijn dan met collega's uit de eigen organisatie.

Sturen op samenwerking en visie

Leidinggevenden moeten tegenwicht bieden aan de smalle oriëntatie op het eigen domein van professionals. Zij dienen te zorgen voor verbinding en samenwerking.

Multidisciplinair werken biedt immers betere resultaten voor klanten, innovatie vindt plaats op de grensvlakken tussen vakgebieden. En ook niet onbelangrijk: *peer review* en onderlinge feedback bevorderen de kwaliteit. Leidinggevenden zorgen er dus voor dat barrières worden geslecht, dat er discipline-overstijgende contacten tot stand komen en dat professionals uit verschillende vakgebieden kennis en informatie met elkaar uitwisselen. Ook leiden zij de spanning die vaak bestaat tussen staf en lijn in goede banen.

Zoals gezegd bevinden leidinggevenden zich in het kraaiennest. Zij brengen de buitenwereld binnen en vertalen externe signalen naar toekomstig organisatiebeleid. Zij zorgen voor visieontwikkeling en profilering van collectieve waarden. Dat verbindt professionals aan elkaar en aan de corporate identity.

Het moet perfect zijn

Een laatste tegenstelling in de oriëntatie tussen professionals en leidinggevenden betreft 'perfectie en zelfdoen' versus 'suboptimaal en delegeren'. Professionals zijn gewend om zich met veel aandacht en diepgang op één ding tegelijk te concentreren. Daarbij streven ze naar 100 of 120 procent perfectie. Hun natuurlijke *drive* is om *maximale* kwaliteit na te streven. De meesten vinden solitair werken prettig en ontwikkelen een attitude om zoveel mogelijk alles zelf te doen. Dat geeft hen het gevoel 'in control' te zijn omdat zij *zélf* de kwaliteit kunnen bepalen. Delegeren kost vaak meer tijd en brengt risico's met zich mee. 'Ik kan het beter zelf doen. Dat kost minder tijd, en dan weet ik bovendien dat het goed gebeurt', is een bekende uitspraak van professionals.

Goed is goed genoeg

Leidinggevenden hebben met allerlei kwesties te maken en kunnen onmogelijk alles 100 of 120 procent goed doen. Zij moeten voortdurend scherpe prioriteiten stellen en moeten er tegen kunnen dat zij zaken niet van A tot en met Z kunnen afwerken. Soms is het de kunst om zaken bewust te laten liggen in het besef dat die zich dan vanzelf oplossen. Leidinggevenden moeten kunnen leven met een voortdurende staat van niet afgeronde taken en suboptimale oplossingen. Ook zijn ze gewend aan compromissen sluiten, vanwege andere organisatiebelangen en het interne politieke krachtenveld. Vaak doen

FIGUUR 1. ORIËNTATIE VAN PROFESSIONALS VERSUS LEIDINGGEVENDEN

Wereld van de professional	Wereld van de leidinggevende
Vakinhoud	Randvoorwaarden
Oplossingen	Structuren, processen
De klus	Het grotere geheel
Eigen domein	Organisatie
Individueel	Samen
Vandaag	Morgen, overmorgen
Hier, micro	Daar, meso/macro
Vak	Markt, stakeholders
Band met vakgenoten	Band met organisatie
Perfectie	Suboptimaal
Eén ding tegelijk	Veel dingen tegelijk
Zelf doen	Delegeren

ze water in de wijn vanwege budgettaire beperkingen. Dat alles kunnen ze alleen als ze zich niet overal verantwoordelijk voor voelen en hun professionele perfectie kunnen loslaten. Goed is goed genoeg, is het adagium, en veelal is *80 procent resultaat* het best haalbare. Om succesvol te zijn, is het cruciaal dat leidinggevenden kunnen delegeren. Dat is een *must* voor elke leidinggevende. Delegeren is een mes dat snijdt aan meerdere kanten: het levert tijdwinst op, en de medewerkers aan wie taken worden toevertrouwd voelen zich serieus genomen en raken meer gemotiveerd. Bovendien draagt men eigen kennis en ervaring over aan anderen.

Figuur 1 biedt een overzicht van de verschillen in oriëntatie tussen beide werelden.

DRIJFVEREN

Hoe groot de kloof tussen professionals en leidinggevenden werkelijk is, blijkt pas als we naar een meer dieperliggend niveau kijken, het niveau van de *drijfveren*. Je zou kunnen zeggen dat het ‘DNA’ van professionals wezenlijk anders is dan dat van leidinggevenden. Vooral daardoor is de overstap van professional naar leidinggevende vaak zo lastig.

Ik presteer dus ik besta

Veel professionals, in het bijzonder de uiterst ambitieuze toppers, worstelen met innerlijke onzekerheid en een vorm van – soms onbewuste, maar altijd goed gecamoufleerde – faalangst. Velen van hen waren vroeger

het beste jongetje of meisje van de klas. Dat gaf hen een bijzondere positie met voordelen, maar ook met nadelen. Iedereen heeft een basisbehoefte aan erkenning, maar die komt op verschillende manieren tot uiting. Sommigen – meestal meisjes – hebben geleerd erkenning te krijgen door aardig te zijn en goed hun best te doen. Anderen – meestal jongens – leren dat ze worden gewaardeerd als ze opvallende prestaties leveren. ‘Je bent wat je presteert’ is de onbewuste boodschap van ouders, leraren en maatschappij. Dat maakt angstig en onzeker. Als ik niet presteer, krijg ik geen erkenning en ‘besta ik niet’. Veel topprofessionals zijn de rest van hun leven bezig om dit existentiële gevoel van onzekerheid te compenseren en zich angstvallig te bewijzen. Het script van vroeger wordt voortgezet, ook al is de context veranderd. Dat is niet per se problematisch; het zoeken naar positieve spanning is immers aantrekkelijk. Veel professionals stellen zichzelf voortdurend op de proef om nieuwe uitdagingen (met onzekere afloop) aan te gaan. Dat is interessant en leuk en het geeft veel voldoening als men slaagt en succesvol is. Het is zelfs in zekere zin verslavend. Het is als ‘dansen op de vulkaan’.

Die drang om zich te ‘bewijzen’ kenmerkt veel topprofessionals, die om deze reden ook wel eens *insecure overperformers* worden genoemd. Deze scoringsdrang neemt soms ongewenste vormen aan. Een fenomeen dat de laatste jaren steeds meer bekendheid krijgt, is het *imposter syndrom* (bedriegerssyndroom). Veel professionals zijn bang dat anderen ontdekken dat ze ‘het’ niet meer hebben (of nooit hebben gehad) en leven met een voortdurende angst dat ze op een dag zullen worden ontmaskerd. David Maister (1993) omschreef dit gevoel als volgt: “They are successful people who live in a constant dread that someone will, one day, tap them on the shoulder and say “We’ve found you out. You’ve been faking all these years.”

Door hun drang om zich te bewijzen en hun angst te worden ‘ontmaskerd’, zijn professionals vaak overdreven perfectionistisch. Op hun eigen vakgebied zijn dit nuttige drijfveren; ze zorgen meestal voor goede prestaties. Dat zijn ze echter niet in de andere wereld, die van leidinggevers. Daar leiden die drijfveren ertoe, dat er leiding

wordt gegeven vanuit het stramien van de professional. Dan stuurt de leidinggevende ‘met het rode potlood’, is overmatig control-gericht, delegeert niet, geeft geen vertrouwen en biedt geen groeikansen aan medewerkers.

Egobehoefte

Perfectionisme (en de tegenhanger daarvan: faalangst) is niet het enige script dat ontstaat door opvoeding en socialisatie. Veel professionals kregen vroeger vooral erkenning als ze opvallende prestaties leverden. Zij leerden dat *uitblinken* hen aanzien verschafte in de ogen van hun ouders, familie of vrienden. Hun drijfveren zijn niet alleen bepaald door hun passie voor het vak maar ook door de permanente behoefte aan openlijke waardering. Hun script is – letterlijk of figuurlijk – ‘applaus’ oogsten. Hierdoor ontstaat het bekende *grote ego* van professionals. Zij hebben een niet te stillen honger naar waardering en succes. Ze behalen titels, publiceren boeken, doceren en jagen op eervolle opdrachten, hoge omzetten en acquisitieresultaten. Dit streven naar aanzien als professional is fantastisch: de hang naar waardering zorgt voor excellente performance.

In de coulissen

In de wereld van leidinggeven gaat het om iets heel anders. Toegegeven, er zijn leidinggevers met een bijzonder groot ego en een neiging om zich als ‘zonnekoning’ te gedragen. De meeste leidinggevers hoeven echter niet *persoonlijk* uit te blinken of in het middelpunt van de belangstelling te staan. Hun primaire en meest fundamentele drijfveer is: iets neerzetten. Zij willen een organisatie uitbouwen, een gemeenschap ontwikkelen, het bedrijf tot grotere hoogte brengen. Zij realiseren een droom die ver uitstijgt boven hun persoonlijk belang. Onderzoek (Damen, 2007) wijst uit dat succesvol leiderschap positief correleert met de drijfveer ‘social power motive’, ofwel de drijfveer om invloed te

hebben *mét* en *ten gunste* van anderen. Idealiter worden leiders gedreven door hun verlangen om medewerkers tot ontplooiing te laten komen. Echte leidinggevers zijn trots op de prestaties van hun team en van hun organisatie. Zij zijn bereid en in staat om in de coulissen te

ECHTE
LEIDINGGEVENDEN
ZIJN HUN BEHOEFTE
AAN PERSOONLIJKE
ERKENNING ‘VOORBIJ’

staan en teamleden op het podium te laten schitteren. Zij zijn hun behoefte aan persoonlijke erkenning ‘voorbij’ en genieten van de erkenning voor hun medewerkers.

Positiespel

Een ander kenmerkend verschil in drijfveren is dat professionals leren om invloedrijk te worden door aanzien te creëren en een persoonlijke reputatie op te bouwen, terwijl leidinggevendenden leren om invloed te verwerven door hun machtspositie te versterken. Leidinggevendenden gaan staan voor hun team of afdeling en onderhandelen soms stevig over resources of om hun besluiten aangenomen te krijgen. Het hoort erbij om mee te doen aan het interne krachtenspel en daarbij soms ‘poot aan te spelen’. De arena in kringen van leidinggevendenden wordt meer bepaald door het machtsspel en slim beïnvloeden dan door individueel excelleren. Het gaat meer om positie dan om prestige.

Willen winnen

In de opsomming van typische drijfveren van professionals mag ook de behoefte aan *winnen* niet ontbreken. Vaak is ook hier een oud script herkenbaar. Competitief ingestelde ouders, vroegere concurrentie met een broer of zus of fanatiek (wedstrijd)sporten: veel van deze ingrediënten zijn kenmerkend voor de socialisatie van professionals. De habitus om te willen winnen is een krachtige drijfveer voor topprestaties als professional. Daar is op zich niks mis mee. Maar opnieuw geldt: in de wereld van leidinggeven is dit een ongewenste drijfveer, althans als deze is gericht op onderlinge interne verhoudingen in de organisatie. Een te competitieve instelling creëert ‘wij versus zij’-gedrag tussen teams of afdelingen, terwijl leidinggevendenden juist samenwerken moeten bevorderen.

Innerlijke censor

Ten slotte noem ik nog een laatste kenmerkende drijfveer van professionals die niet past bij de wereld van leidinggevendenden. Veel professionals hebben een sterke innerlijke *censor*. Ze zijn over het algemeen erg kritisch op zichzelf. Ook die veeleisendheid is een karaktertrek die hen tot uitstekende prestaties opstuwet, en dat is

prima. Het kan ook geen kwaad als zij die censor toepassen op anderen en kritisch zijn op hun directe collega’s. Een probleem is echter dat veel professionals geen goede collegiale feedback weten te geven. Het is verrassend en soms verbijsterend om te zien hoe indirect en versluierd professionals met onderlinge kritiek omgaan. Er is een cultuur van gedogen, een code van elkaar-professioneel-met-rust-laten. Men is bang om elkaar te kwetsen.

In de wereld van leidinggeven is deze habitus op twee manieren een handicap. Om te beginnen zal een leidinggevende met een dergelijke instelling (of die nooit heeft geleerd feedback te geven) geen of slechts zeer indirect feedback geven – ter-

wijl van een leidinggevende juist wél frequent en direct feedback wordt verwacht bij het coachen en beoordelen van medewerkers. De tweede handicap is dat topprofessionals slecht kunnen omgaan met collega’s die minder competent zijn dan zij zelf. Eisen stellen aan medewerkers is op zich goed, maar het ontbreekt topprofessionals vaak aan mildheid, begrip en geduld. De innerlijke censor wordt dan een uiterlijke criticaster. Hun ego staat in de weg en zij zijn niet in staat en bereid om anderen daadwerkelijk te helpen. Hierdoor kunnen professionals in de rol van leidinggevende de ‘mindere goden’ onder de collega’s vaak niet goed begeleiden. Medewerkers raken daardoor onzeker en gespannen, en dat kan uitval of ongewenst vertrek tot gevolg hebben.

Figuur 2 toont een overzicht van de verschillen *in drijfveren* tussen professionals en leidinggevendenden.

HOE WORDEN PROFESSIONALS TÓCH SUCCESVOLLE LEIDINGGEVENDEN?

Uit het bovenstaande blijkt *hoe groot* de oversteek van professional naar leidinggevende eigenlijk is. Wat zijn de belangrijkste lessen uit het voorgaande om deze oversteek toch met succes te maken?

Het vak loslaten?

De eerste stap is om antwoord te geven op de vraag of men afstand wil en durft te nemen van het vak. Veel pro-

EEN GRIJZE MUIS DIE VEEL POLDERT BEREIKT NIET VEEL

FIGUUR 2. DRIJFVEREN VAN PROFESSIONALS VERSUS LEIDINGGEVENDEN

Wereld van de professional	Wereld van de leidinggevende
Vakmatig aanzien	Iets (met elkaar) neerzetten
Streven naar persoonlijk excelleren	Streven naar invloed (<i>social power motive</i>)
Erkenning, bewijsdrang	'De erkenningsbehoefte voorbij'
Prestige	Positie
Ego	Coulissen
Applaus oogsten	Bestand zijn tegen kritiek
Winnen	Samenwerken, bruggen bouwen
Kritisch, innerlijke censor	Geduld, willen helpen

professionals zijn ambivalent over deze keuze. Dat is begrijpelijk: ze hebben zelfvertrouwen en aanzien opgebouwd en het is eng om dat los te laten. Hierbij speelt ook mee dat er onder collega's niet met veel respect over leidinggevenden wordt gesproken; zo'n populaire baan is het niet! Als rechtgeaarde professional 'hoor' je ook geen managementambitie te tonen: de meesten doen daar gepast gereserveerd over en oefenen zich in valse bescheidenheid. Toch vinden professionals het uiteindelijk een hele eer om op gegeven moment een rol als leidinggevende of bestuurder op zich te nemen. Professionals balanceren graag op het slappe koord om zichzelf uit te testen. Zij houden van 'dansen op de vulkaan'. Dus waarom zouden ze zichzelf geen kans geven?

Spagaat creëert overbelasting

Veel professionals kiezen niet écht, hetzij omdat ze niet durven of omdat ze de vakinhoud eenvoudigweg nog te leuk vinden. Ze geven er dan de voorkeur aan om meewerkend voorman te zijn en dus een deel van de tijd aan het uitvoerend werk te blijven besteden. Of ze vervullen een leidinggevende positie voor een periode van een paar jaar, in de wetenschap dat ze daarna weer terug

kunnen naar de inhoud. Dit biedt het voordeel dat ze al doende kunnen ontdekken of ze wel echt leiding willen en kunnen geven. Ze kiezen dus voor een combinatie van beide werelden. Die keuze is begrijpelijk, maar ze heeft als nadeel dat men dan twee banen tegelijkertijd vervult. In de praktijk zie ik dat velen hun leidinggevende taak dan invullen in de stijl van de professional: ze doen veel te veel zelf, en naarmate de druk toeneemt gaan ze nóg meer zelf doen. Ze willen immers in control blijven en vinden – soms terecht – dat zij het zelf het beste kunnen. Het gevolg is overbelasting met schade voor hun gezondheid, het werk en hun thuisfront.

Kortom, de eerste stap is een stevige bezinning over de vraag of je het vak (en daarmee een deel van je existentiële zekerheden) wilt loslaten. Als je dat eenmaal duidelijk hebt gemaakt voor jezelf, is er al veel bereikt.

Leidinggeven valt te leren

De tweede stap is om te leren hoe je de focus verschuift van professional naar leidinggevende. Het bovenstaande overzicht laat zien wat je moet af- en aanleren. De primaire reflex – alles zelf doen, en liefst meer dan perfect – is het moeilijkste om af te leren. Ook je ego loslaten

en in de coulissen gaan staan valt niet mee. Dat vraagt nederigheid, en die kwaliteit is lang niet alle professionals gegund.

Daarnaast kun je relevante kennis en vaardigheden aanleren: je kunt je bekwaam in typisch leidinggevende taken, zoals strategievoering, sturen op kpi's en financieel management, door opleidingen te volgen en praktijkervaring op te doen. Dat geldt ook voor elementaire kennis van ICT, HR en marketing & communicatie. Ook coachen van medewerkers, omgaan met conflicten, aansturen van teams, et cetera, kun je je eigen maken door trainingen te volgen en het gewoon met vallen en opstaan in de praktijk te doen.

Durf in de spiegel te kijken

De derde stap is de moeilijkste. Zoals gezegd spelen diepere drijfveren een rol. Veranderingen op dat niveau verlopen uiterst langzaam. Die vragen inzicht in veelal onbewuste processen: waarom doe ik wat ik doe? Nodig is een bewustwordingstraject dat kan worden ondersteund door tests voor zelfdiagnose, potentieel-assessments, reflectie met *peers* en individuele coaching. Je moet leren afstand te nemen van je erkenningsbehoefte, je scoringsdrang, je voorliefde om de krenten uit de pap te halen, en je neiging tot perfectionisme. En je moet het vak willen loslaten. Je moet leren om spelverdeler of coach te worden in plaats van de spits die graag zelf de goals maakt.

Voordat je aan zo'n proces begint, is het goed om jezelf af te vragen: heb ik typische professionals-drijfveren of heb ik (ook) leidinggevendend-drijfveren? Hoe groot is de oversteek die ik wil maken? Als je overweegt om, als professional, in een leidinggevende rol te stappen, moet je eerlijk in de spiegel kunnen kijken en je expliciet de vraag stellen of je wel echt wilt bijdragen aan het succes van anderen en of je je egobehoefte kunt loslaten. Als je daar onterecht te optimistisch over bent, doe jij jezelf en jouw omgeving daar geen plezier mee. Dan zul je als leidinggevende overbelasting en stress teweegbrengen, de organisatie schade berokkenen, en uiteindelijk grote kans lopen te mislukken in je nieuwe hoedanigheid als leidinggevende. Dansen op de vulkaan is aantrekkelijk, erin vallen niet.

Opdracht voor organisaties

Professionele organisaties hebben baat bij managers die voortkomen uit de professie. Zo blijft het vakinhoudelijk perspectief behouden in het denken en doen van de leiding en blijven beide werelden (professionals en leidinggevendend) beter op elkaar aangesloten. Organisaties kunnen randvoorwaarden creëren om de kans op mismatches te verkleinen. Heel belangrijk is om te voorzien in zogeheten 'dual career ladders' – ofwel parallelle loopbaanpaden. Dat betekent dat naast de managementlijn een volwaardige professionele carrièrelijn bestaat, inclusief de bijbehorende status en het bijbehorend inkomen, die vergelijkbaar is met de posities op de managementladder. Professionals die carrière willen maken kunnen dan promoveren naar een hoger niveau in de professionele lijn. Zij komen dan niet in de verleiding om vanwege de status en het geld te kiezen voor een managementbaan terwijl ze daar niet geschikt voor zijn en eigenlijk liever professional zouden willen blijven. In maatschappen en partnerorganisaties is het verstandig om een exclusieve functie – de *expert-partner* – te creëren (zie ook Wanrooy, 2013a en 2013b). Deze rol is uitsluitend bestemd voor échte vakinhoudelijke toppers. Zij hebben een beloningsarrangement op goed niveau, maar hoeven geen allround partner te zijn met commerciële en managementverantwoordelijkheden.

OM SUCCESVOL LEIDING TE GEVEN, MOET JE KUNNEN DELEGEREN

Het spreekt vanzelf dat een goed georganiseerd traject voor Management Development (MD) zal helpen om gemotiveerde professionals klaar te stomen voor een leidinggevende rol. Alvorens zo'n traject in te gaan, kunnen professionals het beste eerst een uitgebreid assessmentprogramma (met potentieel-inschatting) ondergaan, waarbij veel aandacht wordt besteed aan persoonlijkheid en individuele drijfveren. Ook individuele coaching gedurende het MD-traject is van groot belang.

Bij de selectie voor leidinggevende posities is het voorts de kunst om zich niet te laten verblinden door het vakmatige aanzien van een topprofessional, maar daarentegen op zijn hoede te zijn voor 'prima donna's' en grote ego's. Vaak kan beter een kandidaat uit de subtop worden geselecteerd: een collega die wel zijn/haar sporen in het vak heeft verdiend, maar die niet de eigenschappen en drijfveren van een sterspeler heeft.

Een mooi huwelijk

Wat in algemene zin niet meehelpt is dat de jongere generatie door de druk van de omgeving continu bezig is om zichzelf in de kijker te spelen. Deze generatie heeft meer dan ooit het gevoel dat je een *loser* bent als je geen succes hebt, en ze wordt meegezogen in de voortdurende stroom van zelfmarketing op social media. Dat stimuleert ijdelheid en 'egomania'. De druk om uit te blinken zal in de toekomst eerder groter dan kleiner worden. Het is dus maar de vraag of bij de huidige 'idols-generatie' het kenmerkende prinsen- en prinsessengedrag van professionals zal afnemen. Vermoedelijk niet, eerder het tegenovergestelde. Wat wél meehelpt, is dat professionals zoals rechters, docenten, medici, advocaten en wetenschappers zich steeds meer hebben aangepast aan klantfeedback, multidisciplinair samenwerken en eisen vanuit de organisatie ten aanzien van efficiency en kwaliteit. Zij zijn, met andere woorden, 'management' steeds gewoner gaan vinden. Bovendien is het ouderwetse – heroïsche – positie management passé. Het nieuwe leidinggeven is veel meer gericht op ruimte bieden, eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing. Coachend leidinggeven en sturen 'op draagvlak' worden tegenwoordig overal toegepast. Eigentijdse managementprincipes sluiten steeds meer aan bij wat professionals prettig vinden. De werelden van de professional respectievelijk de leidinggevende groeien dus naar elkaar toe. De tegenstellingen beschreven in dit artikel zullen op den duur vervagen, en tussen professionals en leidinggeven ligt een mooi huwelijk in het verschiet.

Noten

1. 'Leave the balcony and go out into the jungle', schrijft Thijs Homan treffend (Homan, 2014).

Literatuur

- Damen, B. (2007). *Leiderschap en motivatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Homan, T. (2014). Verandering als 'gut-wrenching experience'. *Managementboekmagazine*, februari, p. 12.
- Maister, D.H. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. New York: The Free Press.
- Wanrooy, M.J. (2013a). De partner als alleskunner? *De Accountant*, mei, pp. 18-21.
- Wanrooy, M.J. (2013b). Maak de specialist exclusief, maar geen partner. *Advocatenblad*, febr., pp. 21-23.

Over de auteur

Dr. ir. M. Wanrooy is senior adviseur bij adviesbureau GITP en expert op het gebied van de (on)bestuurbaarheid van professionals. Hij publiceerde verscheidene boeken en vele artikelen op dit terrein.

