

**Normatieve professionalisering**  
**Ontsnappen aan de morele**  
**zwijgzaamheid van managers**

**André Wierdsma en Edgar Karssing**

## 19.1 Inleiding

“Het gaat niet alleen om de bonussen. Het gaat ook over ergens bijhoren en samen optrekken met je kameraden in je team. Je zelfbeeld wordt bepaald door je werk. De eerste vraag die mensen stellen, is: wat doe jij? Nou, destijds was ik de held als ik zei wat ik deed. Stel dat ik de klok had geluid over iets wat volgens mij niet deugde bij de bank. In één klap had ik mij buiten die hele wereld geplaatst. Het was niet alleen een baan. Het was mijn identiteit geworden” (Joris Luyendijk interviewt een ‘spijtoptant’, *NRC Next*).

*André:* Edgar, ik zou graag met je een hoofdstuk over normatieve professionalisering van managers schrijven. In mijn werk met managers kom ik de normatieve dimensie van management behoorlijk tegen en het valt me niet altijd mee hoe dit wordt opgepakt. Wat denk je?

*Edgar:* Klinkt goed, maar wat versta jij onder normatieve professionalisering?

*André:* Ik heb het begrip van Harry Kunneman. Kenmerk van professioneel werk is dat er speelruimte in de uitvoering van het werk zit. In het omgaan met die speelruimte toont zich het vakmanschap van de professional. Normatieve *professionaliteit* refereert aan de morele dimensie hiervan. De managementpraktijk, net als het werk van klassieke professionals, is per definitie normatief. Het handelen van managers kent tal van waardegeladen momenten, verwijst naar morele bronnen en draait om de kwaliteit van relaties. Normatieve *professionalisering* is het proces waarin professionals, in dit geval dus managers, met elkaar in gesprek gaan om elkaar te bevragen op de wijze waarop ze beslissingen nemen. Om hun vakmanschap te versterken zouden managers elkaar op moeten zoeken om aan de hand van concrete casuïstiek elkaar te consulteren. Met normatieve professionaliteit wordt de *morele* dimensie van besluitvormingsprocessen in het licht gezet, geen overbodige luxe lijkt me.

*Edgar:* Dus normatief en moreel zijn min of meer synoniemen?

*André:* Inderdaad. Beide verwijzen naar de invloed van waarden in het werk. Bij beslissingen over ontslag, wijze van doorvoeren van bezuinigingen of gunnen van ontwikkelruimte moeten ook morele afwegingen worden gemaakt.

*Edgar:* Ik doe mee. Als de kern het gesprek is, wat vind je er dan van om met elkaar in dialoog te gaan in plaats van een klassiek hoofdstuk te schrijven? Dan is de ‘vorm’ consistent met de ‘boodschap’. Twee collega’s die elkaar bevragen en stimuleren om een thema te verhelderen.

*André:* Een uitdagende gedachte. Betekent dat ook dat we het met elkaar oneens moeten zijn?

*Edgar:* Alleen als dat inderdaad zo is. In een goede dialoog ga je samen op zoek naar beter inzicht. Ik vind het trouwens een aantrekkelijk perspectief om naartoe te werken: managers die met elkaar concrete casuïstiek bespreken.

*André:* Waarom aantrekkelijk?

- Edgar:* Het is een goed antwoord op de morele zwijgzaamheid van managers.
- André:* Mooi begrip, wat bedoel je ermee?
- Edgar:* Onderzoek van Bird en Waters laat zien dat managers zeer terughoudend zijn om met collega's over normatieve vraagstukken te praten.
- André:* Dat herken ik wel. Geven ze ook aan waarom dit zo lastig is?
- Edgar:* Het draait allemaal om angst. Managers zijn bang voor meningsverschillen en conflicten, ze zijn bang voor impasses. Ook zijn ze beducht voor negatieve beeldvorming.
- André:* Interessant. Fascinerend dat in de standaardmanagementliteratuur zelden over emoties als angst wordt gesproken, terwijl zaken als angst, agressie, frustratie en woede zo'n belangrijke rol spelen. Zou je die drie oorzaken nog wat kunnen uitwerken?
- Edgar:* Managers zijn bang voor meningsverschillen en conflicten. Een kritische opmerking of vraag wordt door collega's vaak gezien als een persoonlijke aanval: be-oordelen wordt al snel opgevat als ver-oordelen. En daar houden mensen niet van. Veel managers besluiten daarom hun mond te houden om de harmonie niet te verstoren.
- André:* Dit ken ik als 'feedbackuitruil'. Als ik in een discussie voorzichtig met jou ben bij jouw agendapunt, ben jij aardig als mijn agendapunt wordt besproken. Het is ook een manier om jezelf niet te committeren. Constructieve wrijving zou de kern van dialoog en besluitvorming moeten zijn. Zonder verschil geen beweging. Wat bedoelen ze met de angst voor impasses?
- Edgar:* Een manager is aangesteld om beslissingen te nemen. Waardebegrippen als eerlijkheid, betrouwbaarheid en geloofwaardigheid zijn zinvol om mensen te prijzen of de les te lezen. Managers vinden ze echter te vaag en te soft om te gebruiken bij het nemen van beslissingen. Ook vrezen ze dat waardebegrippen allerlei discussies oproepen die ten koste gaan van de snelheid en de flexibiliteit in het besluitvormingsproces.
- André:* Snelheid als paradox. Snelheid leidt tot slordige beslissingen en gekrenkte relaties die daarna weer heel veel tijd vragen om glad te worden gestreken. Negeer je de krenkingen, dan gaan de frustraties ondergronds. Chinezen zeggen wel: 'Als je haast hebt, moet je gaan zitten'.
- Edgar:* Tot slot, de ambitieuze manager straalt kracht en effectiviteit uit. Gesprekken over de normatieve dimensie van het werk klinken vaak idealistisch en missen de hardheid die wel terugkomt in gesprekken over concurrentievoordeel en kosten-batenanalyses. Ook menen managers dat een goede manager zijn eigen boontjes dopt en dat het vragen van advies betekent dat ze hun werk niet aankunnen.
- André:* Belangrijk punt. Hoe hoger managers in de organisatie komen, hoe meer zorg ze hebben om hun reputatie te beschermen.
- Edgar:* Want?
- André:* In de top moet je elkaar blindelings kunnen vertrouwen omdat je simpelweg niet in de gelegenheid bent om alles te controleren, je vaart op het

werk van anderen. Vaak ontbreekt het in de top aan vertrouwen in elkaar. Er is ook onderlinge concurrentie. Het boek *De Prooi* geeft een fascinerend inzicht in een pijnlijk gebrek aan samenwerking in de top.

## 19.2 Morele eenpitters en teleopathie

*Edgar:* Goed, waar staan we nu? De managementpraktijk is per definitie normatief, maar door de morele zwijgzaamheid van managers blijft deze normativiteit vaak onderbelicht.

*André:* Inderdaad. En normatieve professionalisering zou een uitweg zijn uit deze eenzame situatie.

*Edgar:* Ja, managers staan er nogal alleen voor. Ik noem ze wel *morele eenpitters*. Als morele eenpitter neemt de manager helemaal alleen beslissingen die normatief geladen zijn. Dit is een onwenselijke situatie, want morele eenpitters kunnen hun beslissingen slechts toetsen aan hun eigen subjectieve normen en beroepsopvattingen. Hierdoor zijn er geen mogelijkheden om vormen van normatieve blindheid te corrigeren, waardoor bepaalde waarden en verantwoordelijkheden buiten beeld blijven of onvoldoende gewicht krijgen.

*André:* Riskant als managers als morele eenpitter beslissingen nemen in situaties die in toenemende mate conflictueus, ambigue, ambivalent en geïsoleerd zijn. Hoe kun je dan in eenzaamheid tot goede beslissingen komen? Hoe hoger in de organisatie, hoe meer impact de beslissingen hebben en hoe hoger, hoe minder men geneigd is elkaar kritisch te bevragen op de normatieve dimensie.

*Edgar:* Daarom gaat er ook heel veel fout, met pijnlijke consequenties voor mensen. Daarnaast, het miskennen van normativiteit leidt tot moreel geheugenverlies, waardoor normatieve argumenten aan geldingskracht verliezen doordat ze niet voortdurend worden bevestigd in gesprekken en in de praktijk – waar niet over wordt gesproken, bestaat niet! Er is dan ook geen ruimte om gezamenlijk op zoek te gaan naar creatieve en inventieve oplossingen die beter zijn voor de managers zelf, voor de organisatie en voor andere belanghebbenden. Morele eenpitters zijn ook veel vatbaarder voor teleopathie.

*André:* Teleopathie? Klinkt als een enge ziekte.

*Edgar:* Rake typering. Teleopathie is een samenstelling van de Griekse woorden 'doel' en 'ziekte'. Goodpaster gebruikt dit begrip om aan te geven dat managers vaak gevangen zitten in tunneldenken. *Teleopathie* is een vorm van blikvernauwing of blindheid die ontstaat doordat mensen te doelgericht denken. Doelgericht denken, voor je eigen belangen opkomen, doorzettingsvermogen et cetera zijn allemaal positieve eigenschappen. Het kan echter doorschieten, waardoor andere doelen, andere (andermans) belangen worden vergeten. Goodpaster noemt drie symptomen van teleopathie

die elkaar versterken: een obsessie met een bepaald doel; onthechting, het niet belangrijk vinden van andere waarden en belangen; het rationaliseren of goedpraten van gedrag. Oorzaken van teleopathie kunnen gelegen zijn in individuele eigenschappen, maar vooral ook in collectieve eigenschappen als cultuur, taakopdrachten en rolverdelingen.

*André:* Dat is tragisch: morele eenpitters die moreel blind zijn.

*Edgar:* Een tragiek die wordt versterkt doordat managers maar beperkt denkge-reedschap mee krijgen in hun bedrijfskundige opleidingen.

*André:* Bedoel je de eenzijdige aandacht voor perspectieven als het principaal-agent denken, waarbij de belangen van de manager gelijkgetrokken moeten worden met de belangen van de eigenaar/aandeelhouder?

*Edgar:* Precies.

*André:* Wat denk je dan van de dominantie van het *rationele toekomstgerichte keu-zemodel*? Alsof alles een kwestie is van probleem oplossen. Managers moeten omgaan met problematische situaties waarbij meerdere gelijk-waardige perspectieven op de onheldere situatie relevant zijn. De zoge-naamde *wicked* of taaie vragen. We werken niet aan objectieve problemen. We creëren zelf, door middel van onze ‘uitsnedes’ van de werkelijkheid, in interactie definities van de werkelijkheid en agenda’s voor handelen.

*Edgar:* Positief is dat ik in trainingen bij managers ook een verlangen aantref om hieraan te werken.

*André:* Dat geloof ik ook. Ik heb toch als uitgangspunt het idee dat iedereen het ‘beter’ wil doen. Ik ken geen mensen die naar hun werk gaan met het doel de zaak flink te frustreren. Mensen zijn erg gericht op en deels af-hankelijk van de erkenning door de ander. We zijn sociale dieren die ge-waardeerd willen worden door mensen die we waardevol vinden.

*Edgar:* Veel managers voelen zich een eenzame pion in een complex krachten-veld dat ze niet overzien. Ze ervaren een eenzijdige trekkracht richting economische doelstellingen en ze functioneren in een cultuur waar het met elkaar bespreken van taaie normatieve vragen niet normaal is. Daar komt nog bij dat de manager in zijn opleiding niet geleerd heeft die te-genstrijdige belangen tegen elkaar af te wegen.

*André:* Als ze het al doen, is het aan de hand van een casestudie. Hiermee wor-den ze op het verkeerde been gezet. Ze nemen namelijk zonder kennis van de geschiedenis, zonder kennis van de gevoeligheden bij en tussen betrokkenen, en zonder eigen emotionele verankering in de problema-tiek een quasirationele beslissing.

*Edgar:* Inderdaad, ze leren niet een afweging te maken als een emotioneel be-trokken speler. Casediscussies versterken impliciet de ‘afstandelijke ob-servator’-positie.

### 19.3 De normatieve dimensies in het werk van managers

*Edgar:* Normatieve professionaliteit begint met het erkennen dat het handelen van managers tal van waardegeladen momenten kent en draait om de kwaliteit van relaties. André, dat klinkt goed, maar zou je dat nog eens wat verder kunnen toelichten?

*André:* Een eerste aanzet. Ik geef altijd aan dat managers moeten balanceren tussen tegengestelde en vaak strijdige belangen.

*Edgar:* Waar denk je aan?

*André:* Ik heb in mijn oratie betoogd dat een organisatie ruimte moet bieden aan mensen om hun eigen levensproject vorm te kunnen geven. Een organisatie kan dus niet alleen een 'geldmaakmachine' voor aandeelhouders zijn. Werk is veel meer dan een economische activiteit. Het zou daarom niet alleen als economische activiteit moeten worden geëvalueerd, ook al wordt het in een economisch speelveld gerealiseerd. We moeten ook kijken naar de manier waarop we leven, samenleven en samenwerken; naar de kwaliteit van relaties en het respect waar ieder van ons recht op heeft.

*Edgar:* Zoals de filosoof Kant al aangaf: behandelcol anderen ook altijd als doel op zichzelf, niet alleen als middel. Een belangrijk normatief uitgangspunt. Ook in bedrijven.

*André:* Er wordt op allerlei manieren aan managers getrokken. Je moet als manager balanceren tussen belangen van klanten, medewerkers en kapitaalverschaffers. Daaraan kun je toevoegen: je moet belangen van toekomstige generaties tegenover belangen van medewerkers afwegen, zakenpartners tegenover klanten en de maatschappij tegenover de kapitaalverschaffer. Tegelijkertijd moet de manager ook nog rekening houden met zijn eigen werkplezier, gezondheid, gezin en carrière. Waar het mij om gaat, is dat de manager in het *midden* staat en de diverse belangen tegen elkaar moet afwegen in een veelheid van beslissingsarena's. De dilemma's die dit oplevert, kunnen niet beleidsmatig opgelost worden met contextvrije oplossingen. Dilemma's moeten in concrete situaties hanteerbaar worden gemaakt. Bij voorkeur in samenspraak en samenwerking met anderen. Abstracte uitgangspunten en hun abstracte helderheid verwateren onvermijdelijk in de toepassing in de concrete praktijk. Waren niet de kernwaarden van het veel geprezen Enron-missiestatement 'transparantie en integriteit'?

*Edgar:* Bijna, het waren 'communicatie, respect, integriteit en excellence'. Maar, ga verder, ik luister.

*André:* Dat balanceren is ongelooflijk moeilijk. Omdat je het nooit helemaal goed doet in de ogen van de vele betrokkenen, moet de manager ook emotioneel stevig in zijn schoenen staan.

*Edgar:* Wat bedoel je?

*André:* Omdat je het nooit iedereen naar zijn zin kunt maken, krijg je niet van iedereen applaus.

*Edgar:* Er is altijd gedoe.

*André:* En dat betekent dat een manager die té afhankelijk is van de goedkeuring van zijn mensen, de kans loopt te gaan ‘pleasen’ en zijn eigen rol verwaarloost. Maar als hij té onafhankelijk is van anderen, dan loert het spook van narcisme. Vergeet ook niet dat in organisaties de manager wordt verleid om toe te geven aan de behoefte van onderschikten aan idealisering van de ‘leider’ die alle problemen zal oplossen.

*Edgar:* Nu breng je heel nadrukkelijk de psychologie in het gesprek.

*André:* Ja, ik denk dat dit onderbelicht wordt in veel discussies; alsof managers vanzelfsprekend emotioneel gerijpt zijn.

*Edgar:* Goed managen vereist dus moed en is in wezen een evenwichtskunst: hoe vind je een evenwichtige benadering waarin je tegelijkertijd recht doet aan vaak tegenstrijdige belangen? Bij het hanteerbaar maken hiervan kunnen ze morele hulpbronnen gebruiken: ieders eigen normatieve opvattingen over goed managementschap, maar ook de opvattingen van de organisatie, van de medewerkers en de maatschappij.

*André:* Die hulpbronnen laten overigens veel diverse en tegenstrijdige geluiden horen. Wat ik nog zou willen benadrukken, is de druk die uitgaat van de internationale financiële wereld met zijn eisen ten aanzien van *return of investment*, groei et cetera.

*Edgar:* Ja, dat en het eerder genoemde principaal-agent denken. Dergelijke druk trekt de manager uit het dilemma van belangenafweging. Van den Ende spreekt in haar boek *Waarden aan het werk* over belangenafweging als de kunst van het jongleren. Je maakt het je dan te gemakkelijk als je je beperkt tot één of twee ballen in de lucht houden en de rest ergens stiekem verstoppt. Typisch gevalletje van teleopathie.

*André:* Ja, daarom is dat principaal-agent zo’n misleidend perspectief. Het gelijk-trekken van de kortetermijnbelangen van aandeelhouder en managers is toch op zijn minst een van de vele oorzaken van de huidige hypotheek-, banken-, schulden-, landen- en systeemcrisis. De winst voor de beslissers en eigenaars en het verlies voor de samenleving.

*Edgar:* Perverse prikkels heet het nu, terwijl het jaren lang als rationeel beloningsbeleid is verkocht. Maar het is onjuist om het falen van het huidige systeem alleen toe te schrijven aan ‘slechte’ mensen, aan rotte appels.

*André:* Het idee dat je goede en slechte mensen hebt, is al een miskennis van de werkelijkheid. Elk mens is goed én slecht; Yin en Yang. Het miskennen van het slechte in onszelf is de eerste fout. Zullen we daar nog eens een boom over opzetten? Over de invloed van het ideaal van zuiverheid. Het verlangen het ‘andere’, het onzuivere, te verwijderen? Achterhuis laat overtuigend het ideologische karakter van het vrijemarktdenken zien.

*Edgar:* Goed idee, maar een andere keer. We moeten oppassen dat we niet alles tegelijkertijd erbij halen. Wat echt tragisch is dat goede mensen met goede bedoelingen uiteindelijk hele slechte dingen kunnen doen doordat in complexe processen de mand aanzet tot rotting.

*André:* Ja dat is waar, die processen zijn emergent en onbepaald; niemand heeft de volle regie. Maar de financiële wereld is heel helder. Ze hanteren één dimensie. De andere trekkrachten zijn ambivalent en tegenstrijdig. Dat zet veel druk op managers om zich te voegen naar de meest dominante trekkracht. Shell noemde dat begin deze eeuw bij zijn scenario-ontwikkelingen TINA: *There Is No Alternative*. In mijn oratie uit 2001 heb ik het TINA-argument het gouden kalf van het Angelsaksische kapitalisme genoemd. Het shareholderperspectief wordt als onbetwistbare waarheid buiten het debat geplaatst. Dat is premodern denken in de eenentwintigste eeuw! Wij zijn zelf ‘de goden’ die dit bedacht hebben en dus kunnen we het ook weer aanpassen. Niet dat het gemakkelijk is, maar als we het niet doen, wordt het kortetermijnmarktdenken de enige logica in de samenleving. De onvermijdelijke uitstoot van arbeid vermindert de mogelijkheden voor mensen ‘erbij’ te horen, hun levensproject werkend vorm te geven. In Spanje dreigt een hele generatie jongeren buiten de boot te vallen. Als de jeugd geen toekomst wordt geboden, wat voor samenleving creëren we dan?

#### 19.4 Co-creërend omgaan met morele vragen: Plek der Moeite en Tijdelijke Werkbare Overeenstemming

*Edgar:* Wat mogen we hopen, wat moet de manager doen? Doe eens een voorzet.

*André:* Voor een coherente organisatie zijn afspraken nodig over wat we wel en niet doen. Die liggen vast in regels, procedures, protocollen en de cultuur van de organisatie. Dit begrenst de speelruimte voor de professionals: managers en medewerkers. Daarbinnen worden de vrijheidsgraden door de professional per geval ingevuld.

*Edgar:* Hoe moeten managers hiermee omgaan?

*André:* Managers zullen hun eigen speelruimte moeten kennen. Blijft de manager in het afwegen van de vraag *binnen* de gegeven bandbreedte, dan kan hij autonoom beslissen.

*Edgar:* Ja, maar dialoog is gewenst als het een beslissing is met een normatieve dimensie. Consultatie van collega's is immers wenselijk om te voorkomen dat managers morele eenpitters worden.

*André:* Mee eens. Kern is dat de managers elkaar opzoeken. Die consultatie wordt cruciaal om te leren de letter van wet, regel, protocol of procedure naar de geest ervan te interpreteren. Door dit te borgen in een cultuur van co-creatie en dialoog wordt voorkomen dat elke manager alleen zijn eigen moreel kompas hanteert bij het maken van afwegingen – een morele eenpitter wordt. Uit de dialoog ontstaat een gedeeld en betekenisvol kader dat richting geeft aan het handelen: zo willen wij het doen, zo willen we door de omgeving gekend zijn. Deze reeks dialogen zie ik als een invulling van het begrip normatieve professionalisering. Door co-creërend tot een



standpuntbepaling te komen. Vergelijk het met jurisprudentie in de rechtspraak als uitwerking van algemene standpunten.

*Edgar:* Onze collega Raoul Wirtz heeft ooit het mooie begrip ‘moresprudentie’ bedacht. Zeg maar de notulen van een goed gesprek met alle afwegingen, keuzes en beslissingen.

*André:* Kunneman noemt dit een ‘humuslaag’ van verhalen die richtinggevend zijn en een inspiratiebron voor de dialoog bij nieuwe afwegingsvragen. In de geschiedenis die ontstaat in het afwegen van regels naar de geest van de wet toont zich de identiteit van de organisatie. Een organisatie is wat het doet, niet wat het zegt te doen. Denk nog even aan Enron.

*Edgar:* Maar André, nu moet ik weer denken aan die angsten waarmee we dit gesprek zijn begonnen.

*André:* Ja, ze vermijden de Plek der Moeite.

*Edgar:* Plek der moeite? Dit klinkt niet enthousiasmerend. Wat maakt de plek der moeite de moeite waard?

*André:* Het loont de moeite je in te zetten om op die plek nieuwe mogelijkheden te ontwikkelen. Dat is vooral nodig wanneer mensen weten dat het bestaande denken of handelen niet meer volstaat; ‘meer van hetzelfde’ werkt niet. Er ontstaat dan een behoefte aan een nieuwe ordening, maar er is nog geen nieuw ordeningsresultaat. Het is een moeizaam proces omdat mensen niet gemakkelijk hun vertrouwde opvattingen en waarden ter discussie stellen. Het proces van expliciteren van je uitgangspunten is al moeilijk.

*Edgar:* We hebben eerder al geconstateerd dat managers daar slecht op worden voorbereid in opleidingen en daardoor te weinig denkgereedschappen hebben.

*André:* Daarom Plek der Moeite, omdat er nog geen taal voor beschikbaar is om die nieuwe werkelijkheid te articuleren. Daar komt bij dat managers nogal eens gevangenzitten in het idee van krachtdadig optreden en sterk actiegericht zijn. Dat blokkeert om voldoende tijd te nemen voor een verkenning op de Plek der Moeite; ‘Wat vinden we echt met elkaar?’ Deze zoektocht, de dialoog, kost natuurlijk tijd.

*Edgar:* Aandacht en nadenken kosten tijd. De belangrijkste succesfactor van normatieve professionalisering: durven tijd te nemen.

*André:* Vickers schrijft in zijn terugblik op veertig jaar bestuurlijk werk dat vergaderingen er vooral zijn voor ‘relatie-onderhoud’ en *norm seeking*: aftasten wat collega’s vinden. Het gebeurt veelal impliciet. Ik denk dat wij vinden dat dit explicieter kan.

*Edgar:* Ja, we moeten ook niet te negatief doen over vergaderen: goed vergaderen is, zoals Rino Schreuder zegt, niet zin-loos, maar juist zin-gevend. Daarnaast, zorgvuldig beraad bespaart uiteindelijk tijd.

*André:* Dat denk ik ook. Door snelheid en dadendrang worden slordige beslissingen genomen en mensen onnodig gekrenkt doordat ze uitgesloten worden of niet echt gehoord worden. Dat herstellen kost veel tijd. Ik be-

pleit daarom het werken met Tijdelijke Werkbare Overeenkomsten: TWO's.

*Edgar:* TWO?

*André:* Ja, in het handelen moet je elkaar vinden. Een katholiek en een boeddhist worden het nooit eens over het hiernamaals, maar ze kunnen prima een brug bouwen samen. Met een TWO zeg je eigenlijk: 'We zijn van elkaar afhankelijk, we respecteren de verschillen van mening, maar we moeten handelen'. Als de relevante spelers betrokken zijn bij het proces en in een redelijk gesprek hoor en wederhoor heeft plaatsgevonden, dan is het tijd om een tijdelijke overeenstemming te formuleren die werkbaar is; tot handelen leidt. Mensen accepteren een TWO omdat ze hebben mogen meepraten en serieus zijn genomen. Je kunt namelijk niet eeuwig in het domein van taal je gelijk trachten te halen. Leg je neer bij een TWO, handel aan de hand van de TWO en als je gelijk hebt, blijkt dat in de praktijk. Dan kun je in de 'tweede' ronde deze ervaring inbrengen. De Tijdelijke Werkbare Overeenstemming maakt het mogelijk dat er gehandeld wordt. De praktijkervaring biedt aanknopingspunten in een volgende besluitvormingsronde tot een 'betere' TWO te komen. Essentie in het proces van co-creatie is dit ritme van handelen en reflectie.

*Edgar:* Dan kom je in een aantal slagen tot de beste oplossing. Besluitvorming is dan een proces van handelen en reflecteren.

*André:* Ja, dat reflecteren op handelen is toch het kenmerk dat een professional tot een vakman maakt. Normatieve professionalisering is nu juist dit proces: lastige casuïstiek op de Plek der Moeite bespreken. In co-creatie komen tot beslissingen die tijdelijk richtsnoer zijn voor het handelen. De reeks van TWO's kun je zien als moresprudentie of de humuslaag van verhalen.

*Edgar:* Managers kunnen hun normatieve professionaliteit versterken door steeds complexere situaties te doordenken. Normatieve professionalisering zit dus niet in het 'tussen de oren' krijgen van morele principes, maar in het met elkaar bespreken van *eigen* casuïstiek en daarbij te onderzoeken wat die morele uitgangspunten betekenen.

*André:* Ja, het gaat om een proces 'tussen de neuzen': het *in-between* van Hannah Arendt. Managers kunnen dus aangesproken worden op de wijze waarop en de mate waarin ze hiervoor dialoogplatformen creëren en een cultuur voorleven waarin het normaal is de morele zwijgzaamheid te doorbreken en elkaar te ondersteunen om 'beter' met je verantwoordelijkheid om te gaan als vakman.

*Edgar:* Managers moeten dus eerst erkennen dat veel beslissingen een normatieve dimensie kennen en vervolgens hun vaardigheid voor reflectie versterken. Wat dient een manager verder 'in huis' te hebben?

*André:* Van alle niveaus van management mag worden verwacht dat ze zorg hebben voor het geheel en de belangen van de delen zorgvuldig wegen. Verantwoordelijkheid voor het geheel vraagt *een langere tijdshorizon* dan

de tijdshorizon van de delen. De tijdshorizon van een concern behoort langer te zijn dan die van een operationele business unit.

*Edgar:* Bonussen voor operationele kortetermijnresultaten voor de top zijn dan uit den boze.

*André:* Ja zeker, dit belonen van de top voor operationele kortetermijnresultaten tast fundamenteel het zicht op hun toegevoegde waarde, die op de langere termijn ligt, aan. De korte termijn van de beurskoers leidt af. Vergelijk het maar met politici die uit zijn op herverkiezing en daarom de echte problemen voor zich uit schuiven. Managers zijn vaak niets beter dan politici. Verder vraagt het balanceren van de belangen van de delen om *een breed referentiekader*: kennis van de onderdelen die deel uitmaken van het geheel.

*Edgar:* Moeten managers dan uit de eigen rangen worden geworven?

*André:* Kern is dat ze respect voor en affiniteit met het primaire proces hebben en loyaal zijn aan de organisatie. Eigen kweek is belangrijk om de identiteit te kunnen continueren in wijzigende omstandigheden. Hoe verwerf je geloofwaardigheid om lastige beslissingen door te voeren? Ik snap de bijdrage van de 'frisse wind' van buiten, maar er mag geen twijfel zijn over het commitment van de leider aan de organisatie. Kunnen balanceren vraagt ook *een emotioneel rijpe persoonlijkheid*.

*Edgar:* De psychologie komt terug.

*André:* Ja, van managers mag worden verwacht dat ze in staat zijn om te faciliteren en te interveniëren in samenwerkings- en besluitvormingsprocessen. Als zaken worden ontkend, vraagt dat om een confrontatie. Als er zaken zijn die ten onrechte worden gekoppeld, dan moeten ze worden ontkoppeld. En als zaken die samenhangen ten onrechte ontkoppeld worden, dan moeten ze verbonden worden. Zo verbindt, richt en balanceert een manager steeds realiteit en beleving, heden en verleden/toekomst, ratio en emotie, korte en lange termijn, deel- en geheel belang. De manager als een evenwichtskunstenaar, het continu zoeken naar het juiste midden in specifieke contexten. Te gemakkelijk gaat men ervan uit dat managers emotioneel rijp zijn. Missen ze die emotionele evenwichtigheid, dan is het lastig om de moed te hebben met veel ballen tegelijkertijd te jongleren en niet een paar te verstoppen.

## 19.5 Afronding

*Edgar:* We gaan naar een afronding. We hebben ons pleidooi voor wrijving met weinig wrijving doorstaan. We zijn het eigenlijk nogal met elkaar eens.

*André:* Ja, maar we zijn wel een stapje verder gekomen door onze gedachten met elkaar te verbinden.

*Edgar:* Als ik samenvat, hebben we dus zeven elementen genoemd die managers in huis dienen te hebben: erkennen van de normatieve dimensie, vaardig-

heden voor het voeren van een reflectieve dialoog, lange tijdshorizon, breed referentiekader, commitment aan organisatie, emotionele rijpheid en moed om te jongleren.

*André:* Correct. We stellen dus hoge eisen aan managers.

*Edgar:* Er staat dan ook veel op het spel: de kwaliteit van leven, samenleven en samenwerken; de kwaliteit van relaties en het respect waar ieder van ons recht op heeft.

*André:* Normatieve professionaliteit vereist tijd, respect voor verschillen en een streven, om met behoud van verschil, te leren handelen. Door wederzijdse bevraging van elkaars uitgangspunten en waarden ontwikkelen de deelnemers zichzelf en voorkomen ze ondoordacht handelen. Dan wordt hersteltijd om de 'slordigheden' op de inhoudelijke en relationele dimensie vermeden. Dit vraagt de erkenning dat de consultatie op de Plek der Moeite de moeite loont maar ook moeilijk is. Het steeds aan de hand van concrete casuïstiek met elkaar onderzoeken van opvattingen, overtuigingen en manieren van werken bouwt aan een cultuur van normatieve professionaliteit.

*Edgar:* In zo'n proces van normatieve professionalisering worden managers waarnemer van hun eigen en elkaars blinde vlekken. Ze reflecteren op hun denken en handelen. Het elkaar bevragen en open staan voor bevraging is geen teken van onderwerping of onvolgroeidheid. Het is een volwassen manier van omgaan met lastige situaties. Uit een dialoog kan een ankerpunt ontstaan dat richtinggevend en betekenisvol is voor het handelen.

*André:* Het is een proces waarin managers reflecteren op hun handelen en verantwoording afleggen over de manier waarop ze gestalte geven aan hun eigen functioneren. We hebben een aanzet gegeven wat dit vraagt van managers. We zijn nog lang niet uitgepraat.

*Edgar:* Nee, het smaakt naar meer.

*De auteurs danken de 'toehoorders' Olga Crapels, Henry Goverde, Margreeth Kloppenburg, Pieter Kole, Rino Schreuder en Piet Stut voor hun commentaar.*

## Literatuur

Achterhuis, H. (2011), *De utopie van de vrije markt*, Rotterdam: Lemniscaat.

Arendt, H. (1999), *Vita Activa*, Amsterdam: Boom.

Bird, F., en J. Waters (1989), 'The moral muteness of managers', in: *California management review*, 32, 1, p. 73-88.

Ende, T. van den (2011), *Waarden aan het werk. Over kantelmomenten en normatieve complexiteit in het werk van professionals*, Amsterdam: SWP.

Goodpaster, K. (2004), 'Ethics or excellence. Conscience as a check on the unbalanced pursuit of organizational goals', in: *Ivey Business Journal*, maart/april, p. 1-8.

- Karssing, E. (2011), *De oplossing is het probleem niet. Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*, Capelle aan den IJssel: NCI.
- Kunneman, H. (2005), *Voorbij het dikke ik*, Amsterdam: SWP.
- Vickers, G. (1995), *The art of judgement*, Londen: Sage.
- Wierdsma, A. (2001), *Leidinggeven aan co-creërend veranderen: balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*, oratie, Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Wierdsma, A. (2005), *Co-creatie van verandering*, Delft: Eburon.
- Wierdsma, A. en J. Swieringa (2011), *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*, Groningen: Noordhoff.