

Als een professional geeft wat je vraagt, krijg je niet wat je verdient

De baas-knechtrelatie ligt (gelukkig) ver achter ons. Leidinggeven en samenwerken moeten gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid en respect. Ook in de goededoelenorganisaties komen we steeds meer professionals tegen. Maar lang niet altijd is dat een garantie voor een beter resultaat. Frans Breumelhof (f.j.breumelhof@gitp.nl), organisatieadviseur bij Gipt in Zeist, legt uit waarom.

Een van mijn collega's bracht recent een boek uit onder de veelzeggende titel 'Leidinggeven tussen professionals' (isbn 9055942227). Het boek is nuttig voor iedereen die op zoek is naar houvast, herkenning of innovatie in de eigen leiderschapsstrategie. Het biedt zelfs troost aan degenen die in een zekere eenzaamheid eindverantwoordelijk zijn voor de continuïteit en de effectiviteit van het werk van de professionals.

Wat zijn eigenlijk professionals (m/v)? Hoe worden zij geacht zichzelf te sturen in hun zoektocht naar persoonlijke ontwikkeling en het bijdragen aan het grotere geheel? Hoe kunnen anderen daar verantwoordelijkheid voor nemen? Is zo'n proces wel te leiden of te sturen? Hoe is commitment te bewerkstelligen aan gemeenschappelijke doelen? Kunnen professionals zich wel aan gemeenschappelijke doelen ondergeschikt maken?

Vaklui praten graag over hun professie, over hoe zij het met vallen en opstaan ("en hard werken") zover hebben gebracht. Zij worden geacht een vak uit te oefenen dat eigen verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Dat vak is overdraagbaar. Je kunt je erin bekwaamen. Je wordt niet als professional geboren. De leerzame kant van het praten over het vak zit vooral in het afleggen van verantwoording aan collega's voor het eigen handelen en de effectiviteit daarvan. Dat onderscheidt de echte professional van de rest.

Een van mijn vakgenoten zei onlangs: "Als een professional geeft wat je vraagt, krijg je niet wat je verdient!" Nog een opmerkelijke uitspraak is van een oude

re datum. Hij gaat in op de dure plicht van professionals om voortdurend actief verantwoording af te leggen en daarover het debat aan te gaan in de eigen kring: "Professionele autonomie zonder transparantie is willekeur!" Wie



Frans Breumelhof

zichzelf dus onder het mom van professionaliteit (en soms ook het goede doel) in zijn eigen, geïsoleerde hoekje uitput door al te diep te graven in plaats van het voor collega's transparant te maken, gedraagt zich ondanks zijn vakkenis eeder willekeurig dan professioneel. Beide uitspraken houd ik graag paraat bij het kijken naar de sociale interactie tussen en in groepen professionals en hun leiders. Als je zo'n ploeg moet besturen of leiden, waar moet je dan beginnen? Gaat het om tevreden cliënten/ donateurs of om tevreden professionals die daardoor des te meer kunnen bijdragen aan de missie en de resultaten van de organisatie? Waar ligt de echte missie eigenlijk? Is dat het goede

doel zelf? Of gaat het om het waardenpatroon waarop de organisatie stoelt? Of zijn het allemaal slechts hulpmiddelen om als professional te kunnen groeien bij het nastreven van het echte succes: de "fundraising"?

Wie met een ploeg professionals aan de slag gaat, moet het "decor zo neerzetten" dat zij als vanzelf tot commitment komen. Allen hebben er een goed gevoel over en alleen dan ontstaat de inspiratie die de trein in beweging zet. Dan wordt het resultaat meer dan wat je zou mogen vragen. Maar dat mag niet verward worden met hard werken. Hard werken is vooral het compenseren van het gebrek aan inspiratie. Gecommitteerde en tevreden professionals hoor je dan ook niet over hard werken. Zij hebben het gedreven en trots over hoe zij de dingen aanpakken en slim zaken voor elkaar brengen.

Die manier van werken met professionals vraagt veiligheid, erkenning, waardering en aandacht wanneer het minder goed gaat. Dat kan de leider (m/v) niet alleen, het is iets dat je met elkaar doet. De leider wordt dan vooral grensrechter. Hij neemt de eindverantwoordelijkheid en reageert als hij iets ziet wat niet wordt begrepen of wat niet lijkt te passen. De leider kijkt dan of men elkaar wel voldoende ruimte, aanmoediging en aandacht geeft, of dat het vooral de eigen problemen en kansen zijn die centraal staan. Ik zeg met opzet 'niet lijkt te passen', omdat het hier in de dagelijkse omgang een gevoelig punt betreft. Professionals hebben lange tenen. Daarom is het stellen van nieuwsgierige, open vragen altijd beter dan het al te snel klaar hebben van een oordeel.

Welk leiderschapsparadigma past de professionals onderling, in hun relatie tot het team en in tot degene die eindverantwoordelijkheid draagt? In zijn boek "Principle centered leadership" (isbn 0684858398) heeft Steven Covey het over "gelijkwaardigheid" als basis voor omgang en als sturend element in de onderlinge verhoudingen. Het gesprek tussen de eindverantwoordelijke (baas) en de professional (medewerker) verloopt dan op voet van gelijkwaardigheid. Beiden maken kenbaar op welke wijze zij zelf menen effectief bij te kunnen dragen. Het past wel of het past niet. Als het past en elkaar versterkt, dan zal dat het duidelijk maken dat de relatie in orde is en dat er ruimte is om de vleugels uit te slaan. Er ontstaat een wederzijdse afhankelijkheid (interdependentie). De professional maakt het

op die manier mogelijk dat de ander leiding kan geven. Hij geeft als het ware een deel van het eigen leiderschap aan de eindverantwoordelijke. Dat gebeurt omdat daar een wederzijds belang bij is.

Alleen zo kan het functioneren, waarbij het zaak is om tijdens de rit nieuwsgierigheid te tonen, met interesse de prestaties te volgen, en de ups and downs met elkaar te delen. Want zonder aanmoediging is het net alsof je elkaar uit het oog aan het verliest. Op het moment dat het evenwicht verdwijnt, verandert ook het decor. De een wordt meer afhankelijk van de ander of gaat zich daarnaar gedragen, waardoor het samenspel verandert. Er is dan geen sprake meer van gelijkwaardigheid en interdependentie, maar van afhankelijkheid. Zo'n situatie levert een voort-

durende (latente) spanning op die de verhoudingen beheerst.

Het lijkt allemaal eenvoudig. Toch heb ik in de loop van de tijd heel wat professionals horen zuchten: "Als we verder willen komen, moeten we inderdaad nu eens echt aandacht aan elkaar gaan besteden". Vaak weet men slechts vaag wat een collega eigenlijk doet. Maar dan weet je ook niet hoe je elkaar kunt helpen. Want als professional maak je altijd deel uit van een groter geheel. Zelfs de zelfstandig gevestigde 'eenpitter' maakt deel uit van zijn beroepsvereniging. En wie deel wil zijn van het geheel, moet ook actief bijdragen aan dat geheel. Dat geldt ook voor de directies en hun professionals in de uitvoeringsorganisaties van de goede doelen.

VERNIEUWING IN DE FONDSSENWERVING BIJ HET ASTMA FONDS

Het Astma Fonds is een van de grote, bekende fondsenwervende instellingen. Het fonds is als wervende instelling succesvol. Desondanks staat het voor de noodzaak om meer geld uit te geven ten behoeve van mensen met luchtwegaandoeningen. Funds kijkt mee met Henk de Graaf, fondsenwerfer bij het Astma Fonds. Henk laat ons zien welke aanpassingen zijn doorgevoerd, wat de resultaten zijn en hoe de verdere plannen er uitzien.

Inleiding

Sinds begin 2000 bouwt het Astma Fonds aan een nieuwe benadering van zijn donateurs en leden. Deze verandering is opgezet om de stagnerende inkomsten van donateurs en leden om te buigen in een substantiële stijging. Deze stijging is noodzakelijk om meer te kunnen investeren in oplossingen voor mensen met luchtwegaandoeningen. De doelstelling is om in de periode 2000-2004 de inkomsten van donateurs van 10 miljoen naar 15 miljoen gulden



Henk de Graaf

te laten stijgen. Deze bron van inkomsten maakt 40% van de totale inkomsten uit. Daarbij is een subdoelstelling, dat de inkomsten via machtigingen gelijk blijven of ook stijgen. Een andere neven doelstelling is het stabiliseren en laten groeien van het aantal donateurs.

Het verleden

Tussen 1994 en 1999 is de bijdrage van donateurs bij het Astma Fonds op 10-10,5 miljoen gulden gestabiliseerd. Er was een database met 900.000 adressen, die elk jaar maximaal viermaal benaderd werden. In 1999 werden voor het eerst vijf brieven verstuurd naar donateurs, maar er waren geen extra inkomsten in dat jaar. De mailuitingen waren gebaseerd op een brief met een losse acceptgirokaart als adresdrager. Voor het werven van machtigingen werd eenmaal per jaar een machtigingskaart toegestuurd. Na onderzoek begin 2000 bleek dat het aantal actieve donateurs sterk afnam. De constante inkomsten, bron werd gedragen door hogere bijdragen van minder mensen.

Stopzetten, uitbesteden en in huis halen van activiteiten

In 2000 is het besluit genomen dat een fondsenwervende instelling niet alles zelf behoort te doen vanwege de grote personele investeringen. Na een selectie