

Inhoud

Voorwoord	XI
Inleiding	3
1.1 De grote en kleine dilemma's van professionals	3
1.2 Wanneer ben je een professional?	6
1.3 Van junior tot partner – hoe is de praktijk?	8
1.4 De balans tussen target en integriteit	12
1.5 Eerlijk scoren: slimmer omgaan met professionele dilemma's	13
Een dynamische driehoeksverhouding	17
2.1 Botsende belangen	17
2.2 Wat wil de klant?	19
2.3 Wat wil de organisatie?	23
2.4 Wat wil de professional?	26
2.5 De wereld buiten de driehoek	31
2.6 Wat is de invloed van een professional?	34
Samenwerkingsrelaties als sleutel	39
3.1 Investeren in samenwerking	39
3.2 Check je interne kompas	45
Duurzame relaties met klanten opbouwen	53
4.1 Professionals bestaan dankzij klanten	53
4.2 Check je interne kompas	57
Duurzame relaties in de organisatie opbouwen	69
5.1 De andere lijn in de driehoeksverhouding	69
5.2 De autonome professional als teamplayer	71
5.3 Haal het maximale uit samenwerken	75
5.4 Individuele doelstelling of teamdoelstelling?	87
5.5 Check je interne kompas	90

Omgaan met botsende belangen	93
6.1 Twee stappen: eerst bij jezelf te rade gaan, dan positie bepalen	93
6.2 Stap 1: Check je interne kompas: hoe sta ik er zelf tegenover?	95
6.3 Stap 2: Welke positie neem ik in ten opzichte van de ander?	96
6.4 Posities verder uitgewerkt – wat doe je dan?	99
6.5 Eerlijk duurt het langst	108
6.6 Checklist Eerlijk Scoren voor professionals	109
6.7 De professional als rasverbinder	114
Onze dank	116
Over de auteurs	118
Register	122

Voorwoord

Een prachtige titel, *Eerlijk scoren!* Je zou bijna denken: is er dan een alternatief? Kun je er ook voor kiezen om oneerlijk te scoren? Ja, dat kan! De Firma List & Bedrog is niet voor niets bedacht en tuchtcommissies en ordes van beroepsbeoefenaren hebben meer werk dan ooit.

Bij mijn weten is dit het eerste boek dat is gewijd aan de spanning waar veel professionals vroeg of laat mee te maken krijgen: de spanning tussen target en integriteit. Want wat doe je als je na twee weken interim-management stierlijk begint te vervelen, terwijl je weet dat je nog drie maanden te gaan hebt? En hoe kloppend is het dat je facturen stuurt waarop uren staan die niet ten volle aan de klant ten goede zijn gekomen? Het is zinvol en belangrijk dat de auteurs dit voortwoekerende gewring tussen geld en geweten uitvoerig aan de orde stellen, omdat het tegenwoordig te vaak speelt bij professionals, maar zelden de aandacht krijgt die het verdient. Het gevolg is frustratie, afname van professionele trots, leegloop, apathie en het verdampen van kennis.

Natuurlijk is er de roep om meer normbesef bij professionele beroepsbeoefenaren. De discussie speelt binnen de accountancy, de advocatuur, het notariaat, bij banken en verzekeraars, organisatieadviesbureaus en medische specialisten. Men vlucht in gedragscodes, regels, inspectieorganen, tuchtcommissies en veel bureaucratie, maar die oplossingen hebben zelden een duurzaam effect. In dit boek leggen Margreeth Kloppenburg en Jaco van der Schoor helder uit dat gedragsnormen alleen praktische betekenis krijgen door daar veel met elkaar over te praten, door het lef te hebben om elkaar daar intercollegiaal op te toetsen. Alle stakeholders hebben daarbij een verantwoordelijkheid: de organisatie, de klanten en bovenal de professionals zelf.

Eerlijk scoren! is geschreven vanuit het perspectief van de professional en helpt vanuit die invalshoek de dialoog tussen manager en professional en tussen professionals onderling makkelijker en beter in te richten. De gezamenlijke ambitie om de klant werkelijk van dienst te zijn is hierin het leidende uitgangspunt.

Dit boeiende boek geeft professionals en hun managers praktische handvatten hoe op een productieve manier kan worden omgegaan met het spanningsveld tussen target en integriteit. Bijna alle professionals zijn *mission-driven* begonnen. Bij velen komt die *drive* – om allerlei redenen – na verloop van tijd onder druk te staan en lonkt een meer *money-driven* wijze van werken. *Eerlijk scoren!* helpt managers en professionals om de liefde voor het vak weer groter te laten worden dan de liefde voor het geld.

Eerlijkheid is duurzaam: het levert uiteindelijk, op langere termijn, meer op dan het kost. Doe er uw voordeel mee!

Prof.dr.ir. Mathieu Weggeman, hoogleraar Organisatiekunde
aan de Technische Universiteit Eindhoven

1



Inleiding

1.1 De grote en kleine dilemma's van professionals

Er zijn doorlopend dilemma's waar professionals tegenaan lopen in hun dagelijkse werk voor de klant. De financiële planner die als onafhankelijk te boek staat en toch een hypotheek moet verkopen van een partij die nu eenmaal een contract heeft afgesloten met zijn organisatie. Of de ingenieur die meewerkt aan een oplossing waarvan hij weet dat die niet optimaal is, maar daarover zijn mond houdt. Een organisatieadviseur die namens zijn klant slecht nieuws brengt op een afdeling, terwijl hij eigenlijk vindt dat de klant dat zelf zou moeten doen. Een trainer die gevraagd wordt een oordeel te geven over een deelnemer. Een advocate die van haar manager drie uur werk voor haar klant moet noteren voor een brief die zij in tien minuten klaar heeft. Allemaal grote en kleine kwesties die de gemiddelde professional kunnen beroven van de nodige uren nachtrust. Degenen die proberen de dilemma's wel bespreekbaar te maken, lopen vaak tegen muren op, waardoor het hen onmogelijk wordt gemaakt twijfels tussen geld en geweten echt goed door te spreken en ervan te leren zonder bang te zijn voor imagoschade. Omgekeerd horen we van managers dat ze soms overvallen worden door het plotselinge vertrek van een professional of lopen zichzelf net zo hard tegen de grenzen aan van wat er binnen de organisatie haalbaar is. En dan zijn er nog dilemma's die onbespreekbaar blijven omdat de klant liever zijn kop in het zand steekt, dan werkelijk zaken aan te pakken. In plaats van een dynamische driehoeksverhouding tussen klant, professional en organisatie, lijkt het soms meer op een in beton gegoten omgeving met enkel verliezers.

Geld moet je verdienen

Karen werkt al jaren als professional bij een middelgroot bureau in de marketing. Ze denkt op strategisch niveau mee met haar klant over hoe hij het best zijn organisatie kan profileren. Een van haar klanten, een grote non-profitorganisatie, gunt Karen een opdracht voor 500.000 euro aan marketingdiensten. Wat zij en een aantal collega's doen voor dat geld, staat in grote lijnen beschreven in een offerte, en er is een getekende opdrachtbevestiging. Bij de afronding van het project berekent Karen dat ze maar 400.000 euro heeft besteed. Karen geeft het geld dat overblijft terug aan haar klant. Dat vindt zij normaal. Het management van het bureau waar Karen werkt, vindt dat iets minder normaal. Die beginnen luid te protesteren als Karen uitlegt waarom zij zo handelt. Dit kost het bureau immers erg veel geld en de klant heeft getekend voor dit bedrag. Wat voor zin heeft een afgesproken bedrag als je na afloop geld gaat teruggeven? Hoe geloofwaardig ben je dan als bureau? Dit is een zakelijke afspraak en daar ga je niet van afwijken. Karen snapt er weinig van, vindt het volstrekt logisch wat zij doet en begrijpt ook niet hoe je het anders zou kunnen doen. Vooral een non-profitorganisatie die voor een groot deel afhankelijk is van giften. Dat geld heb je niet verdiend, en dus is het niet van jou, maar van de klant. Het geld gaat uiteindelijk terug naar de klant, die natuurlijk verrast reageert en Karen op handen draagt. Karen voelt ondertussen haarfijn de onvrede op kantoor aan, maar vindt dat zij op integere wijze heeft gehandeld. Het management van het bureau herhaalt bij alle professionals dat ze moeten factureren wat is afgesproken en dat alleen meerwerk een reden is om daarvan af te wijken.

Het voorbeeld van Karen is illustratief voor de spanning in de driehoek klant-professional-organisatie. De kans is groot dat deze kwestie een breekpunt vormt in de carrière van Karen en dat zij en haar manager elkaar gaan misverstaan. Zeker als wordt besloten om het conflict op deze manier te hanteren (lees: niet), wat uiteindelijk zal leiden tot het vertrek van Karen, terwijl zij van grote waarde is voor dit bureau. En de klant, die juist zo tevreden is, voelt zich

gedwongen te kiezen tussen het bureau en de professional, waarbij Karen grote kans heeft op een warme start, en het bureau het nakijken heeft. Schade voor het bureau door verlies van een zeer capabele kracht. Schade voor Karen, die nu verder moet met het idee dat ze met een conflict vertrekt. Schade voor de klant omdat de continuïteit van dienstverlening onder druk komt te staan.

Het voorbeeld illustreert daarmee ook wat wij met dit boek beogen en wat wij in de toekomst graag anders zouden zien: hoe doe je het nu dat alle belangen verenigd worden in plaats van doorlopend te botsen?

Met wat meer moeite en aandacht had de kwestie van Karen voorkomen kunnen worden. In plaats van direct naar de klant te gaan, had Karen overleg kunnen plegen met haar manager. Die had dan met enige flexibiliteit gereageerd en eerder de mooie kant van Karens suggestie onderkend. Samen hadden ze dan kunnen kijken hoe te handelen. Ook dat had een prettig gesprek kunnen worden over wat te doen met het gegeven dat er een ton over is. Misschien omzetten naar een onderhoudsabonnement voor twee jaar? Of de helft teruggeven? Er waren heel veel mogelijkheden waar alle partijen voordeel van hadden in plaats van drie keer schade. Eerder aan de bel trekken, elkaar serieus nemen en zoeken naar de best mogelijke oplossingen voor de langere termijn – dat is in het kort de wijze waarop dit alles voorkomen had kunnen worden. Vertrouwen en ruimte geven.

Het zijn juist kwesties als deze, waarbij er spanning staat op doelen die gehaald moeten worden en het juiste willen doen voor de klant, die de kans bieden om uit te zoeken wat het bureau en de professionals die er werken, nu werkelijk willen betekenen voor hun klanten en welke normen zij daarbij hanteren. En daar is dit boek een hulpmiddel voor.

1.2 Wanneer ben je een professional?

Dit boek is interessant voor professionals die werken in de zakelijke dienstverlening, dus in sectoren als accountancy, advocatuur, consultancy, trainingsbureaus, ingenieursbureaus, marketing en communicatie. Maar wanneer ben je eigenlijk een professional? De woorden *professional* en *professionalisering* gebruiken we tegenwoordig om gewicht te geven aan allerhande activiteiten; zo zijn er professionele schildersbedrijven en werken ook schoonmakers doorlopend aan hun eigen professionalisering. In dit boek verstaan wij onder *professional* echter de kenniswerker pur sang, die dagelijks bezig is met kennisintensieve vraagstukken van klanten. Hij werkt nauwelijks met zijn handen, maar vooral met zijn hoofd. De productie van deze kenniswerker ontstaat ook juist in contact met die klanten en het is zijn eigen specifieke kennis die hem in staat stelt geld te verdienen, al of niet voor een organisatie. Het is de man of de vrouw die in organisaties het kapitaal vertegenwoordigen. Met het vertrek van de professional met zijn kennis en ervaring, verliest de organisatie soms een belangrijk deel van haar klantenbestand, omdat de klant kiest voor de vent, en niet voor de tent. Waarbij de vent ook vaak genoeg een vrouw is.

Of je een professional bent in de betekenis die wij eraan toekennen, kun je eenvoudig vaststellen door deze vragen te beantwoorden:

- *Werk je graag alleen zonder al te veel bemoeienis van bovenaf (of onderop)?*
Kenmerkend voor de professional is dat hij graag autonoom opereert. Veel professionals werken graag alleen en zoeken enkel op de inhoud samenwerking met anderen, bijvoorbeeld wanneer ze een bepaald probleem niet zelf kunnen oplossen. Managers hebben weinig omkijken naar de meeste professionals.
- *Draag je verantwoordelijkheid voor je eigen doen en laten?*
Professionals zijn in hoge mate zelf verantwoordelijk voor hun eigen activiteiten en de resultaten die hun activiteiten opleveren. Een professional heeft zowel met succes als met en falen te maken.

- *Houd je je eigen vak vanzelfsprekend bij?*

Aan een professional hoeft je doorgaans niet uit te leggen dat zijn bestaansrecht samenhangt met het opbouwen van expertise en het onderhouden ervan. Als het goed is, weet hij als geen ander dat zijn vak hem door de vingers glipt wanneer hij te lang niets gedaan heeft aan studie, literatuur bijhouden of andere vormen van het aanscherpen op up-to-date houden van zijn kennis.

- *Handel je vanuit wat jij belangrijk vindt in je werk?*

Voor de meeste professionals geldt dat hun eigen waarden het fundament vormen voor hun beroep. Als je dus kijkt naar hoe professionals omgaan met dilemma's, wat dit boek doet, dan is het dit kenmerk dat straks onder het vergrootglas ligt.

- *Functioneer je zowel in de eigen organisatie als in de organisatie van je klant?*

De professional wisselt regelmatig van rol. Een professional zonder klant is geen professional. Veel van zijn tijd brengt hij door in de organisatie van zijn klant, maar tegelijkertijd maakt hij onderdeel uit van de eigen organisatie. Voor een zzp'er vallen deze entiteiten zelfs samen. Dit is het speelveld van de professional die in dit boek regelmatig zal terugkeren als een belangrijke bron van spanningen.

- *Functioneer je zowel in interne als externe netwerken van collega-professionals?*

Professionals begrijpen ook dat zij anderen nodig hebben om verder te komen in het vak. Collega-professionals met wie ze over het vak praten. Maar ook juist professionals die andere disciplines vertegenwoordigen. Voor een professional in loondienst ligt dit meer voor het grijpen dan voor een zzp'er, maar dat zegt ook niet alles. Er zijn genoeg teams van professionals die elkaar maar weinig zien. Het grote verschil is dat een zzp'er altijd zelf zijn eigen professionalisering moet organiseren, waar dat voor een professional in loondienst vaker aangeboden wordt.

Heb je de meeste vragen met ja beantwoord, dan ben je er een volgens onze definitie. En dan herken je vast ook meteen de minder handige bijeffecten van de kenmerken van de professional, want

het is ook juist zijn autonome houding die maakt dat hij zich vaak alleen door dilemma's moet worstelen en er weinig zicht is op hoe en waarom hij bepaalde keuzes maakt. Verantwoordelijk zijn voor je eigen doen en laten leidt er snel toe dat je vooral voor jezelf zorgt en je eigen boontjes dopt, en minder oog hebt voor je omgeving, je collega's. En als je met collega-professionals praat, gaat het over de inhoud van je vak, maar niet over de dilemma's die je tegenkomt.

1.3 Van junior tot partner – hoe is de praktijk?

Voor dit boek spraken wij met een groot aantal professionals en hun managers, op allerlei niveaus. Zij werken allemaal in de zakelijke dienstverlening: accountants, advocaten, financiële planners, ingenieurs, consultants, trainers en marketeers. Zij spraken vrijuit over hun persoonlijke twijfels, spanningen en successen, over hun voortdurende geschipper tussen dat wat zijzelf belangrijk vinden als professional, de doelen die gesteld zijn door de organisatie, en die met name financieel van aard zijn, en de klant die lang niet altijd de kwaliteit krijgt die hij verdient. Dat is ook de reden waarom wij ervoor gekozen hebben gefingeerde namen te gebruiken. Een aantal mensen was bang gedoe te krijgen over hun uitspraken. En alhoewel wij van mening zijn dat juist gedoe over professionele dilemma's nu net is wat nodig is, respecteren we natuurlijk hun keuze om anonimiteit te willen blijven.

Een beproefde overlevingsstrategie is om vooral heel hard door te lopen in je eigen baan. Niet te veel opzij kijken naar wat collega's doen, want dat kost tijd. Niet te veel nadenken of de opdracht echt wel iets voor je is, want dat maakt zaken nodeloos ingewikkeld en kost de organisatie geld. Niet te principieel zijn, ook al geloof je niet in de oplossing die de klant wil. Gewoon doorrennen. Het doel is dan in veel gevallen het individuele target dat gesteld is en waar de professional op wordt afgerekend in het beoordelingsgesprek. En dat loopt vrijwel altijd keurig van januari tot december. Het is een

eenzame route in veel gevallen.

Een andere reden waarom de professional vaak in zijn eentje worstelt, is dat hij simpelweg niet weet of anderen met dezelfde vragen zitten. Ben ik nu gek dat ik dit raar vind, of zijn er meer die er zo over denken? Het is de angst om een mening te geven omdat het je positie aantast of je bonus in gevaar brengt. Dit gepieker, dat geen plaats krijgt in de dagelijkse beslommeringen van acquisitie, offertes en klanten, kost veel energie. Omgekeerd spraken we met managers die soms verrast waren door een plotseling vertrek, burn-outgevallen of gebrek aan motivatie bij hun professionals.

In organisaties is je ontwikkeling als professional veelal vervat in de stapsgewijze opbouw van junior, medior en senior, en in sommige gevallen partnerschap of onder eigen vlag. Hoe zien die ontwikkelingsfasen eruit?

De junior – je moet ergens beginnen

Vers van de universiteit of hogeschool zetten nieuwe medewerkers als junior hun eerste schreden op het professionele pad. Vrij snel, en soms ook vrij pijnlijk, dringt het besef door dat de zorgvuldig opgebouwde kennis in de collegebanken bij lange na niet genoeg is om als professional een plek te veroveren. Klanten nemen je nauwelijks serieus, je verricht vooral hand-en-spandiensten voor ervarener collega's en krijgt het gevoel niet mee te doen aan het echte werk. Veel professionals die terugkijken op hun eerste jaren, doen dat met enige gêne. Wat hebben ze met stelligheid dingen beweerd die ze nu echt niet meer zouden durven beweren. Het past bij jeugdige overmoed dat je er als junior niet aan ten onder gaat, en vaak is je reflectieve vermogen ook nog niet optimaal ontwikkeld, zodat veel informatie gewoonweg niet binnenkomt. Dat is dan maar je redding. De eerste jaren van een junior professional kenmerken zich door veel afkijken van anderen en veel vragen stellen. Met een beetje geluk tref je een geschikt rolmodel dat ook nog de gawe heeft om je te scholen in het vak, of collega's die voldoende tijd hebben om te praten over de praktijk. Je probeert je voorzichtig te profileren met dat wat jou kenmerkt, maar dat staat nog allemaal in de kinderschoenen en is vooral intern gericht.

De medior – je begint iets op te bouwen

En dan ben je op een dag, meestal na een jaar of vier à vijf, medior. In sommige organisaties is strak omschreven wanneer je dat bent en in anderen is het meer een kwestie van nattevingerwerk. Het betekent in ieder geval dat je je vakinhoudelijke kennis hebt verbreed en je de nodige ervaring hebt opgedaan. Gelijktijdig zie je ook dat de relaties met klanten verstevigen en dat klanten meer kwesties aan je voorleggen die verder gaan dan jouw specifieke kennis. En die wisselwerking leidt ertoe dat er een steviger netwerk ontstaat, je het gevoel hebt dat je vaste grond onder de voeten hebt en dat je een eigen gezicht hebt in de organisatie. Doordat je steeds beter weet wat je kunt, begin je ook meer uit te dragen dát je iets kunt. En met een beetje geluk werkt dit een aantal jaren zo door.

De senior – gearriveerd

Het walhalla van de professional is het niveau van senior. De meest ontspannen professionals die er zijn, vind je over het algemeen op dat niveau. Je kunt iets, je bent iets, je wordt gevonden. Het lijkt wel alsof het vanzelf gaat. Je doet de opdrachten die bij jou passen, werkt aan vernieuwing binnen je vakgebied en hoeft niet te twijfelen aan je eigen bestaansrecht. Je zit bovenop de ontwikkelingen, hebt een haarfijn gevoel ontwikkeld voor noviteiten en spreekt op regelmatige basis met een schare trouwe klanten. Nieuw werk dient zich aan via aanbevelingen. Als je echt goed bent, kiest de klant jou en hoef je niet te zoeken naar nieuwe klanten. Lastig is wel dat je routinewerk steeds vervelender vindt worden en dat je bij alle vraagstukken onmiddellijk nieuwe oplossingen zoekt in plaats van terug te vallen op beproefde concepten, want dat is natuurlijk saai. Je wordt gevraagd te spreken over jouw expertise, misschien schrijf je wel een boek, in ieder geval publiceer je artikelen.

Partnerschap – aandeel in het bedrijf

Veel professionele dienstverleners in Nederland zijn zogeheten partnerfirma's. Hun structuur, en vaak ook cultuur, is anders dan de dienstverleners met een eigenaar of die onderdeel uitmaken van een groter conglomeraat. Dit komt doordat de top van de organi-

satie bestaat uit professionals die ook mede-eigenaar zijn. De route van de professional loopt dan door van senior, naar directeur, naar partner. De directeur en de partner doen vergelijkbaar werk, maar het grote verschil is dat de partner wel mede-eigenaar is van de organisatie en de directeur (nog) niet. Heeft de doorsneeprofessional al te maken met de klant en de eigen organisatie, de partner heeft nog meer lijnen in de gaten te houden. Zo is hij behalve een zware professional, ook manager van een team van professionals en aandeelhouder.

Onder eigen vlag werken – de zzp'er

Steeds meer professionals kiezen er op enig moment in hun carrière voor om voor zichzelf te gaan werken. Meestal na een aantal jaren buffelen en ervaring opdoen. Freelancen betekent veelal dat je in opdracht van de grotere bureaus aan het werk gaat bij hun klant. Je factureert dan een tarief lager dan dat wat zij voor je inzet ontvangen. Het verschil tussen beide is voor het bureau. Je hebt in feite te maken met een broodheer, het bureau waar je voor werkt, en de klant van die broodheer. Genoeg voer voor complexe kwesties. Want wat als de klant liever rechtstreeks zaken doet met jou? Of het bureau waar je voor werkt schiet nogal te kort in de voorbereidende fase waardoor je je werk als professional nauwelijks goed kunt doen? Professionals die moeite hebben met die afhankelijkheden – je hebt over het algemeen weinig invloed als freelancer – ontwikkelen zich vaak tot zelfstandig ondernemer. Ze gaan dan onder eigen vlag werken, gewapend met een sterk persoonlijk merk, en stellen zo hun eigen klantenportefeuille samen. En tot slot zijn er professionals die beide opties combineren. Dus freelancen en tegelijkertijd een eigen klantenbestand opbouwen.

Naast professionals die nog meer professional worden, zijn er ook genoeg die uiteindelijk kiezen voor een managementfunctie of een commerciële functie in de organisatie waar ze werken. Of die helemaal afscheid nemen van hun vak en iets heel anders gaan doen, niet zelden ingegeven door de hoge eisen die in veel organisaties aan professionals gesteld worden en de beperkte invloed die professionals ervaren bij de wijze waarop ze hun werk willen doen.

Tong op je schoenen

De vraag die onbeantwoord blijft, is: kun je op deze manier, als professional, en uiteindelijk ook als organisatie, werkelijk van waarde zijn voor je klant? Hoe blij is de klant met een professional die, met zijn tong op zijn schoenen van het rennen, rekt in uren en dagdelen. Die vooral de klus wil klaren om door te kunnen naar de volgende? En hoe is het met de professional zelf? Hoeveel plezier heeft hij nog in zijn werk? Kortom, willen we deze uitwerking van targets op het functioneren van een heleboel welwillende professionals? Iedereen weet het antwoord.

1.4 De balans tussen target en integriteit

Gelukkig zien we om ons heen ook voorbeelden van professionals en organisaties die in staat zijn een beter gebalanceerd bestaan te leiden binnen diezelfde professionele driehoek. Zij lijken doelen gemakkelijker te halen, weten goed wat ze wel en ook wat ze niet willen doen, en werken ondertussen gestaag door aan een langetermijndoelstelling die opvallend vaak ook nog een maatschappelijke bijdrage levert. En, ook mooi, met weinig tot geen verschil tussen wat ze als persoon en als professional belangrijk vinden; hun normen zijn thuis niet anders dan op het werk.

Niet dat deze professionals en organisaties geen dilemma's kennen, want die doen zich bij hen natuurlijk net zo goed voor. Maar, anders dan in veel organisaties waarin men vooral door kortetermijntargets gedreven lijkt te worden, er is wel tijd om lastige kwesties goed met elkaar te onderzoeken en beslissingen te nemen op basis van heldere criteria en expliciete normen. Uitlegbaar aan de klant, uitlegbaar intern, uitlegbaar aan de professional. Zij boeken resultaten op een betrouwbare, consistente manier. Zij scoren eerlijk.

Wat maakt nu dat professionals in deze succesvolle organisaties op zo'n ontspannen en vertrouwde manier kunnen werken met hun klanten, met als prachtig resultaat dat hun klant ook nog eens als

vanzelf terugkomt? En wat ligt er voor ons in het verschiet wanneer professionals veel meer dan nu in staat zijn die gedrevenheid te bundelen in plaats van hun eigen pad te volgen? Want het is ook die individualistisch getinte gedrevenheid die maakt dat professionals elkaar weliswaar feilloos vinden in de inhoudelijke kant van hun werk, maar dat vaak doen op een manier die uiteindelijk weinig renderend is. Veel oplossingen die bedacht worden tijdens collegiaal overleg, past men toe op de opdracht waar men op dat moment mee bezig is. Zodra de opdracht dan afgerond is, is het acute karakter verdwenen en daarmee ook de motivatie om bedachte oplossingen goed te borgen.

Onderliggende dilemma's komen slechts sporadisch spontaan naar boven, laat staan dat ze gedeeld worden met het management of zelfs met de klant. En dat is een gemiste kans. Iedere professional kan leren om zo te werken dat hij niet alleen gezond blijft, maar ook klinkende resultaten boekt voor zijn organisatie. Maar dat veronderstelt wel echt een andere werkwijze dan heel hard rennen op je eigen pad. Een goede professional kan veel meer van waarde zijn voor de klant wanneer hij in staat is samen te werken met anderen. Inhoudelijk natuurlijk, maar vooral ook in het goed uitdiepen van lastige kwesties. Met collega's, met managers en met klanten. In het volste vertrouwen dat binnen dat spectrum een oplossing voorhanden is die recht doet aan alle belangen. En dat wanneer de oplossing niet gevonden wordt, de samenwerking met recht en reden ook niet tot stand hoeft te komen.

1.5 Eerlijk scoren: slimmer omgaan met professionele dilemma's

Dit boek gaat over hoe slimmer om te gaan met dilemma's tussen target en integriteit, die professionals tegenkomen in hun dagelijks werk. Dilemma's die voortkomen uit de voortdurende spanning die bestaat tussen de drie belangrijkste spelers in het professionele spectrum: de klant met zijn vraag, de organisatie die doelstellingen

wil halen en de professional die graag zijn klant wil helpen en zijn organisatie van dienst wil zijn. Laten we vooropstellen dat deze dilemma's er altijd zullen zijn, dus hoe slim je er ook mee omgaat, je kunt ze niet voor altijd oplossen. Maar er is flink winst te boeken in het terugbrengen van spanning, wanneer we gewend raken lastige professionele dilemma's goed met elkaar te bespreken. Daarvoor is nodig dat je tijdig herkent dat je in een lastig parket terecht dreigt te komen en verder dat er in een team een cultuur ontstaat waarin het gewoon is om voortdurend met elkaar af te stemmen hoe je omgaat met de belangen van de klant, de organisatie en die van jezelf. Daarover wordt meestal niet of nauwelijks gesproken, of op zo'n manier dat er weinig van geleerd wordt. Natuurlijk vergen die gesprekken eerst tijd, maar uiteindelijk leidt juist dat ertoe dat er op langere termijn snellere en beter doordachte besluitvorming plaatsheeft van zelfbewuste en betrokken partijen. In dit boek lees je hoe je dat kunt doen. Het richt zich tot de professional, omdat juist zij met vragen rondlopen die relevant zijn, maar weinig aansluiting vinden.

Eerlijk Scoren! is geschreven voor professionals die op een ontspannen en vertrouwde manier meer waarde willen creëren voor hun klant, door slimmer met hen en met collega's samen te werken. Het boek is in eerste instantie bedoeld voor professionals die in een organisatie werken. Het begrip *organisatie* kun je ruim opvatten: een bureau, een netwerk, een opdrachtgever of een collectief. In ieder geval voor professionals die in hun optreden bij de klant ook te maken hebben met andere belangen dan alleen die van de klant en van zichzelf. Maar ook voor freelancers en zzp'ers is het boek interessant; we zullen ook een aantal keren expliciet verwijzen naar de verschillen tussen professionals die georganiseerd zijn met anderen en zzp'ers.

In dit boek maken we gebruik van de boeken die wij eerder schreven, *Hoera, een conflict!* (2008) en *Leve het Verschil!* (2009), en van een aantal Amerikaanse boeken, zoals *The Speed of Trust* (2006) van Stephen Covey, *The Trusted Advisor* (2000) van David Maister en *The Economics of Integrity* (2010) van Anna Bernasek. We bieden je een uitgangspunt voor een werkbaar kader voor professionals, van-

uit de overtuiging dat als je binnen dat kader werkt, de relatie die je opbouwt met je klant er eentje is die voor langere tijd renderend is. En dat als je collega-professionals dat ook doen, je met elkaar steeds vaker kleur bekent en laat zien waar jullie voor staan. En dat is een investering die gewoon goed geld waard is, juist ook op langere termijn.