

• • •

2

Kenmerken van professionals en professionele organisaties

• • •

Now we are entering a third period of change: the shift from the command-and-control organization, the organization of departments and divisions, to the information-based organization, the organization of knowledge specialists. (Peter Drucker)

Om misverstanden te voorkomen: met professionele organisaties worden niet de organisaties bedoeld die professioneel, dat wil zeggen volgens de *state of the art* van de organisatiekunde, zijn ingericht. Bedoeld wordt uiteraard een organisatie waar voornamelijk professionals werkzaam zijn. De consequentie van die efficiënte en daarom wellicht veel gebruikte betekenis, is onder meer dat ook gesproken kan worden van een professionele professionele organisatie: een organisatie die professioneel is ingericht en waar veel professionals werken.

In dit korte inleidende hoofdstuk worden de grenzen van het onderwerp van dit boek met behulp van enkele definities afgebakend en wordt een eerste terreinverkenning uitgevoerd.

Na een korte uiteenzetting over de toename van het aantal professionals (paragraaf 2.1) worden verschillende soorten professionals met hun kenmerken beschreven (paragraaf 2.2).

Een logisch vervolg daarop vormt paragraaf 1 van hoofdstuk 3 waarin onder de titel 'Personeel' verder ingegaan wordt op de karakteristieken en vaardigheden van professionals.

Het laatste deel van dit hoofdstuk gaat over de dynamiek van een min of meer geordende verzameling professionals in casu een professionele organisatie (paragraaf 2.3).

2 • I

DE TOENAME VAN HET AANTAL PROFESSIONALS

Het aantal mensen met een wetenschappelijke of hogere beroepsopleiding blijft in onze samenleving voortdurend stijgen. Momenteel heeft die toename zelfs een dusdanig niveau bereikt dat er een tekort aan vakmensen met een Lagere Beroeps Opleiding dreigt te ontstaan. Een mogelijk daaruit voortvloeiende verhoging van de financiële beloning van LBO-medewerkers kan er wellicht toe bijdragen het onderscheid tussen hoger en lager beroepsonderwijs te vervangen door een minder hiërarchische aanduiding.

Voor de stijging van het aantal medewerkers waarvoor kennis de meest belangrijke produktiefactor is, zijn minstens vier heel verschillende oorzaken te noemen. Ten eerste kunnen routinehandelingen steeds beter en vollediger worden geautomatiseerd, zelfs met behoud van de produktieflexibiliteit die voor een klantgerichte opstelling zo hard nodig is. De mens als verlengstuk van of aanvulling op de machine is daarom bij routineproductie minder nodig dan voorheen.

• • •

Ten tweede wordt, uit oogpunt van sociale status en bereikbaar inkomensniveau, door velen aan een hogere opleiding de voorkeur gegeven. In onze post-industriële informatiemaatschappij moeten wijsheid en ervaring het in populariteit nog steeds afleggen tegen theoretische kennis.

Bovendien: studeren, dingen ontdekken, daarvan leren en dergelijke zijn ook gewoon leuke bezigheden.

Ten derde is daar het professionaliseringsproces. Vooral dankzij de voortschrijdende techniek en de daaruit voortvloeiende specialisatiemogelijkheden is een groot aantal beroepsbeoefenaren daaraan onderhevig.

Een bekend voorbeeld is de professionalisering in de verpleging. Van Delden (1991) geeft de volgende treffende illustratie van een ander professionaliseringsproces: 'Vroeger werden bij een chemische fabriek nieuwe produktie-installaties in fasen uitgedacht. Hogedrukvaten, vloeistofreservoirs, pijpen en afsluiters werden laag voor laag getekend. Zo vond het ontwerp van een nieuwe fabriek stapsgewijs en daardoor overzichtelijk plaats. Alles werd gevangen in het tweedimensionale platte vlak. Ontwerpen was een kwestie van zorgvuldig, precies en compleet tekenen en rekenen. Tegenwoordig gebeurt het in drie dimensies. De computer bevat een model waarin alle vaten en leidingen in de fabriek in de ruimte zijn afgebeeld: Computer Aided Design. De ontwerper hoeft minder te tekenen en te rekenen. Dat neemt de computer grotendeels over. Het accent in het werk verschuift naar het bedenken hoe de oplossingen in de ruimte moeten worden geconstrueerd. Dus tegelijk in de breedte, de hoogte en de diepte. Dit vraagt om een fantasie en abstractievermogen die vroeger minder nodig waren bij de stap-voor-stap methode. Het ontwerpwerk eist nu ruimtelijke verbeeldingskracht en gaat lijken op het werk van architecten. Het beroep is geprofessionaliseerd.'

Tenslotte kan worden verwacht dat de uitslag van de concurrentiestrijd in de jaren negentig vooral bepaald zal worden door de creativiteit en het innovatievermogen van een organisatie. De tijd tussen een wetenschappelijke vinding en de commerciële toepassing daarvan neemt immers voortdurend verder af. Datzelfde geldt eveneens voor de levenscycli van produkten. Investerings in R&D, produktiefaciliteiten en marketing moeten dus in een steeds kortere periode worden terugverdiend. Om dat te kunnen, wordt kennis een steeds belangrijkere grondstof. Voor het realiseren van een concurrerend innovatievermogen dient de organisatie bovendien nog te beschikken over een constante stroom opties voor produkt- en procesvernieuwing. Dergelijke creatieve resultaten kunnen alleen bereikt worden door hardwerkende deskundigen die òf gecalculeerde (mentale) risico's nemen òf aangenaam getroffen worden door het toeval (zie figuur 2.1).

Bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties stromen vol met specialisten. De vraag is groot en het aanbod eveneens.

Berglind en Scales (1987) constateren zelfs dat de *white collar sector* explodeert: 'More and more of our workforce manipulates symbols rather than things. Over 80

• • •

There are no surprises without expectations, nor expectations without knowledge (Simon, 1986).

Je planmässiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall (Dürrenmatt, 1962).

De deskundige nieuwe stijl onderscheidt zich doordat hij beschikt over voldoende wijsheid, intuïtie en creativiteit om onvoorziene problemen met nieuwe typen oplossingen te lijf te gaan.

(Prof.Dr. R.J. in 't Veld, NRC Handelsblad, 9 nov. 1989).

Figuur 2.1 Deskundigheid als voorwaarde voor creatieve resultaten.

percent of the growth in employment during the last decade (in de Verenigde Staten, MW) was in white collar jobs'. Stafafdelingen en beleidsvoorbereidende diensten nemen in aantal sterk toe, wat weer tot gevolg heeft dat vooral de naar bureaucratie neigende, grote organisaties letterlijk en figuurlijk topzwaar worden. De tegenbeweging die als reactie daarop ontstaat, kan worden gekarakteriseerd met woorden als: decentralisatie, deconcentratie, zelfbeheer, intern ondernemerschap, unit-management, (neem de staf op in de lijn en maak die mede verantwoordelijk voor het primaire proces) enzovoort.

R&D-medewerkers beginnen zelf met marketing van hun ideeën en met kleine serieproductie, personeelschefs worden als *human resource managers* opgenomen in het managementteam van een business unit, aan beleidsvoorbereidende diensten wordt gevraagd zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de invoering van de uitgebrachte adviezen, een groep interne organisatieadviseurs mag voor derden gaan werken en kan als *profit center* gaan functioneren, artsen moeten in multidisciplinaire teams ook buiten hun eigen specialisme meedenken en verantwoordelijkheid nemen, enzovoort. Let wel: deze tegenbeweging tast niet de marktwaarde van de *knowledge worker* aan omdat de vraag naar deskundigen er niet minder door wordt. Wat verandert is de manier waarop zij ingezet worden: *close to the customer* of op af-roep tegen een commercieel of kostendekkend tarief beschikbaar vanuit verzelfstandigde of kleine interne ondernemingen.

Concentratie van minderheidsgroepen *knowledge workers* binnen een grotere, omhullende organisatie met veel routinewerk, kan aanleiding geven tot spanningen die voortkomen uit de verschillen tussen het professionele- en het bureaucratische model (zie figuur 2.2). Dat geldt bijvoorbeeld voor een groepje organisatiedeskundigen binnen een groot accountantskantoor, een squadron straaljagerpiloten binnen de Koninklijke Luchtmacht, een groep researchers binnen een autofabriek, een club beleidsadviseurs binnen het gemeentelijk apparaat, enzovoort.

Naarmate het aantal professionals toeneemt, zullen in grotere organisaties ook de spanningen toenemen tussen professionele afdelingen en de omhullende, volgens het bureaucratische model werkende organisatie.

• • •

Bureaucratisch model	Professioneel organisatiemodel
– Machine bureaucratie • verticale centralisatie • gericht op zekerheid en veiligheid – Formalisering van normen, richtlijnen en procedures – Planning en evaluatie door managers en beheerders – Gezag berustend op de sociale positie in de hiërarchie (wie de baas is, mag het zeggen) – Coördinatie door standaardisatie van het werkproces (throughput sturing) – Tijd en geld gericht (economisch motief) – De klant mag zeggen wat hij nodig heeft (meer market pull)	– Professionele bureaucratie • weinig geformaliseerde planning en controle • vergaande specialisatie – Professionele autonomie en academische vrijheid – Intercollegiale toetsing door collega's binnen en buiten de organisatie – Gezag berustend op prestaties en vaktechnische deskundigheid (wie het weet, mag het zeggen) – Coördinatie door standaardisatie van de input (selectie van professionals) en outputsturing – Gericht op wat nu nodig is voor de uitvoering van deze taak – Wij weten wat de klant eigenlijk bedoeld te willen (meer technology push)
(Naar Mintzberg, 1979)	

Figuur 2.2 Het bureaucratische model versus het professionele model.

Dat komt omdat, ondanks de sterke stijging van het contingent professionals, een evenwicht met meer routinematig werkende medewerkers nog lang niet bereikt is. Daarnaast is er nog de traditionele spanningsbron tussen managers en professionals. Samenvattend kan dus een spanningsdriehoek geconstrueerd worden met op de hoekpunten: managers, professionals en routinematig werkenden. Op de relatie tussen managers en professionals wordt in paragraaf 3.2 uitvoerig ingegaan. De spanning tussen professionals en routinematig werkenden is deels verklaard door de verschillen tussen het professionele en het bureaucratische model en komt verder aan de orde in paragraaf 3.5 over cultuur. De verhouding tussen managers en medewerkers is traditioneel het onderwerp van veel algemene management-literatuur.

Als inleiding op de volgende paragraaf tot slot nog een enkele relativerende opmerking over de alomt gesignaleerde stijging van het aantal professionals: waarschijnlijk lijkt die toename groter dan hij in werkelijkheid is omdat beroepsbeoefenaren tegenwoordig eerder dan vroeger geneigd zijn zichzelf professional te noemen. Die neiging sluit aan bij de heersende mode en bij de grotere belangstelling voor het fenomeen professional.

• • •

Vroeger waren de dingen duidelijk: de dokter, de pastoor of dominee, de notaris en de hoofdmeester waren professionals en de anderen waren dat niet. De laatste jaren hebben allerlei representanten van multidisciplinaire toepassingsgebieden zich eveneens de professionele status aangemeten, zonder dat daar in alle gevallen een gegegen professionaliseringsproces aan vooraf gegaan is. Daarbij kan gedacht worden aan de professionele reclametechnicus, de professionele kwaliteitsdeskundige, de professionele verhuizer, de professionele presentator en zelfs de professionele projectleider.

In de hier geëtaleerde visie is er slechts één valide selectiecriteria om *achteraf* vast te kunnen stellen of iemand op een bepaald moment behoort heeft tot de categorie professionals en dat is: het improviserend tot stand gebracht hebben van *nieuwe* informatie die in het licht van een theoretische vraagstelling of concreet klantenprobleem, belangwekkend of waardevol is gevonden (zie verder 2.2).

De maatschappelijke vraag naar die nieuwe informatie bepaalt hoe belangwekkend die nieuwe informatie is; de prijs die de klant ervoor wil betalen geeft de waardevolheid ervan aan.

Deze visie impliceert tevens dat de professionele status steeds opnieuw bevochten moet worden.

Een machine is een machine, een fabriek een fabriek maar een professional is niet altijd een professional: 'Nature is not democratic and, as far as the intellect is concerned, does not make us all equals. Accordingly, there are good artists or scientists, and bad artists or scientists. The good ones make good art or science; the bad ones, poor art or science.... [Yet] our trend is to replace creativity by numbers, quality by quantity. Our reason is analogous to saying that if one woman can provide a child in nine months, nine women will produce it in one. Our reasoning does not hold even for this simplest form of creativity. There are pregnant ones and non-pregnant ones among us, and only those who are pregnant, pregnant with ideas will be creative.' (Szent-Györgyi, 1961).

Een uitgebreid betoog over professionaliseringsprocessen en de toename van professionals vindt men bij Van Delden (1991).

2 • 2 SOORTEN PROFESSIONALS

Binnen de groep professionals kan een onderscheid gemaakt worden in *Improviserend* en *Routinematig* werkende professionals. Onder een I-prof verstaan we iemand die op basis van creativiteit en improvisatietalent voortdurend nieuwe informatie produceert. Hierbij wordt onder informatie een verzameling concrete of abstracte gegevens verstaan die in het licht van een al dan niet bewuste vraagstelling, interesse of behoefte – van de professional zelf of van anderen – vroeg of laat belangwekkend of waardevol geacht wordt.

• • •

Dat belang bestaat hierin dat de toepassing of het gebruik van die informatie (een organisatie advies, een archeologische verklaring, een muziekpartituur) uiteindelijk bijdraagt aan de beantwoording van de desbetreffende vraag dan wel aan de bevrediging van de bestaande interesse of behoefte.

Met de toevoeging 'al dan niet bewuste' omzeilen we hier het probleem van de authentieke versus aangekweekte interesses en behoeften. De interactie tussen persoonlijke doelen van I-profs en de 'maatschappelijke relevantie' van de realisering daarvan, komt in hoofdstuk 3 op verschillende plaatsen verder aan de orde.

De I-prof legt de resultaten van zijn werk doorgaans neer in geschriften, adviezen, toespraken, one-man-shows, en dergelijke.

De vaardigheid om mondeling en schriftelijk goed en makkelijk te communiceren, is voor deze groep essentieel. Een poging om de verschillende soorten I-profs te categoriseren, heeft geleid tot de volgende typologie:

- Stafprofs met als motto: 'luister naar mijn aanbevelingen'.
(automatiseringsdeskundigen, beleidsadviseurs, financiële adviseurs, organisatieadviseurs, personeelsadviseurs).
- Lijnprofs met als motto: 'zo gaan we het dus doen'.
(actieve politici, architecten, medici, chercheurs, R&D-technici, wetenschappers).
- 'Zwartgejasten' met als motto: 'doe wat ik u zeg'.
(advocaten, geestelijken, notarissen, rechters).
- Vrijgestelden met als motto: 'take it or leave it'.
(filosofen, journalisten, kunstenaars, schrijvers).

BOX 2.1: 'DE I-PROF LEGT DE RESULTATEN VAN ZIJN WERK DOORGAANS NEER IN GESCHRIFTEN, ADVIEZEN, TOESPRAKEN'

'.... managers en bestuurders van grote organisaties in de gezondheidszorg, het onderwijs en de overheid vullen hun dagen met het produceren en consumeren van kilometers tekst: zij formuleren beleid (tekst), zij beoordelen adviezen (tekst), zij vergaderen over plannen en problemen (tekst), zij bedenken strategieën en structuren (tekst), zij veranderen de cultuur (tekst) en zij vragen informatie (tekst) of worden ermee overspoeld. Veel managers leven in de vaste veronderstelling dat al deze teksten een niet-talige werkelijkheid representeren of creëren, zoals bijvoorbeeld 'beter onderwijs' of 'doelmatiger gezondheidszorg' of 'grotere overlevingskansen voor de 'organisatie'. Dergelijke 'werkelijkheden' kennen zij echter óók alleen maar als tekst, in de vorm van rapporten, getallen, mondelinge informatie en dergelijke'

(Feltmann; 1991)

• • •

Het verloop van het ongrijpbare improvisatieproces in teamverband, is treffend geïllustreerd door Schön (1990) met een voorbeeld uit de muziekpraktijk:

‘Wanneer doorgewinterde jazzmusici samen improviseren, dan tonen ze een *feeling* voor de situatie. Door te luisteren naar de ander en naar zichzelf voelen ze de richting van de muziek aan en passen ze overeenkomstig hun muziek aan. Ze improviseren à la minute en reageren op de verrassende wendingen in het spel van de medespelers. Een thema, door iemand gebracht, wordt opgepikt, verwerkt en soms geïntegreerd in een nieuw thema. Dit collectieve proces van muzikale ontdekkingen komt meestal niet als een proces van toevalligheden tot stand. Het is georganiseerd door een onderliggende structuur: cadans, melodie en harmonie geven het werk een voorspelbare orde. De musici brengen, in aansluiting daarop, allen een eigen repertoire van muzikale beelden in die ze kunnen vervlechten met het aangeboden thema. Improvisatie bestaat uit het variëren op en het herschikken van een compilatie van beelden die een samenhang verschaffen aan het totale optreden. Wanneer musici de richting aanvoelen waarin de muziek zich ontwikkelt, geven zij er een nieuwe betekenis aan en verwerken deze in de uitvoering. Zij reflecteren in het handelen op de muziek die collectief wordt gemaakt.’

Het verloop van de interactie tussen I-profs die samen in een team of projectgroep aan een bepaalde (technische) opdracht werken, is in vele opzichten vergelijkbaar met het hier gegeven voorbeeld.

Onder de R-prof verstaan we iemand die min of meer routinematig een bepaalde vaardigheid op een zeldzaam hoog niveau weet toe te passen. De R-prof streeft daarbij naar nog meer vakmanschap door meesterschap (zie figuur 2.3).

Door het routinematig streven van de R-prof om een bepaalde vaardigheid nog beter te beheersen, wordt het werk van de R-prof vaak geassocieerd met een ambacht. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ambachten die beoefend worden door: glasblazers, schapenscheerders, chirurgen, wielrenners, uitvoerende kunstenaars zoals musici en acteurs die het klassieke repertoire spelen, (in tegenstelling tot scheppende kunstenaars als componisten en schrijvers), straaljagerpiloten en dergelijke. Maar ook evidente I-profs als adviseurs, juristen, R&D-technici en filosofen kunnen bezwijken voor het comfort en de efficiency van het ‘maniërisme’, hier gedefinieerd als de ambachtelijke vaardigheid om al bestaande I-prof informatie in varianten te reproduceren en aan de man te brengen. Soms is dat logisch omdat de behoefte van de klant het best gediend is met een volgens de 80/20 regel aangepaste versie van een al eerder gemaakte professionele output (zie voor de 80/20 regel: box 1.1). Vaak is het motief echter een combinatie van ‘grote stappen, gauw thuis’ en de weg van de minste mentale inspanning.

(‘De organisatie-adviesrapporten van dit bureau lijken inhoudelijk erg veel op elkaar’, ‘De R&D-groep van die firma probeert voor geheugen problemen altijd magnetische oplossingen te vinden. Ze kijken nooit naar opto-elektronische mogelijkheden’. ‘Als je de eerste gezien hebt, weet je ook hoe Rocky en Rambo II, III en IV verlopen’, ‘Alle ontwerpen van die architect lijken op elkaar. Zelf zegt hij dat hij een heel eigen stijl heeft, maar ik vind dat hij telkens probeert varianten te verkopen van dat gebouw waar hij toen die architectuurprijs voor gekregen heeft’.)

• • •

In alle gevallen wordt de output van het werk van professionals overigens goed beloond. Dat geldt voor de nieuwe informatie van de I-prof, voor de op hoog niveau toegepaste ambachtelijke vaardigheid van de R-prof en voor het werk van de zichzelf repeterende professional. Ten aanzien van deze laatste categorie kan de vraag gesteld worden of het logisch is om de notaris die de zoveelste koopakte in zijn loopbaan opstelt of de advocaat die zojuist zijn vijftigste echtscheidingsprocedure heeft afgewikkeld, zo veel te betalen voor die activiteiten. In vergelijkbare situaties wordt als motief voor relatief hoge tarieven onder meer de mogelijkheid genoemd die de klant heeft om gebruik te maken van innovatieve benaderingen waartoe de professional in staat is. Dat de klant tijdens de behandeling aan die potentiële capaciteit geen behoefte blijkt te hebben en de standaardprocedure wenst, is voor het netwerk van professionals maar in beperkte mate aanleiding om het verschil tussen kostprijs en verkoopprijs van de geleverde (routine)dienst te verkleinen.

De schuld voor het niet gebruiken van het professionele potentieel ligt echter niet altijd bij de klant. Zo komt het vaak voor dat het probleem van de klant door de professional zelf ondergebracht wordt in een van de diagnostische en daaraan gerelateerde therapeutische standaardprogramma's die ter beschikking staan. Deze handelwijze wordt door Mintzberg (1983) aangeduid met de term *pigeon holing*. De vraag van de klant wordt in dat geval gereduceerd tot een probleem dat in een bekend openstaand vakje past; naar mijn idee een bekwaamheid die in ons land – ook in niet-professionele kringen – op ruime schaal aangetroffen kan worden. Van Assen (1990) tekent hierbij nog aan dat overadaptatie aan eigen routines ook gezien kan worden als een verklaring voor obsolescentie. In die visie hebben professionals de regels zo vaak toegepast dat die losgeraakt zijn van de oorspronkelijke kennis die eraan ten grondslag ligt. Professionals komen daardoor in een situatie waarin zij minder in staat zijn nieuwe kennis op te bouwen en nieuwe regels te vinden.

I-Prof	R-Prof
– improviseert – maakt informatie – kennis is de drijvende kracht – scoort op flexibiliteit – vernieuwt op basis van creativiteit – heeft geleerd te leren ('double loop learning');	– werkt routinematig – overtreft normen en standaarden – ervaring is de drijvende kracht – scoort op efficiency – verbetert op basis van concentratie – leert steeds meer over hetzelfde ('single loop learning')

Figuur 2.3 Karakteristieken van I-prof versus R-prof werk.

• • •

Het onderscheid tussen I- en R-profs is voor managers van professionals van belang omdat de meest effectieve stijl van leidinggeven voor beide groepen verschillend is. Ten aanzien van de R-prof wordt van de manager met name verwacht dat hij zich als trainer en coach opstelt en in die rol zowel het werkproces als de output van de R-prof taakgericht aanstuurt. De chef van een groep I-profs kan zich daarentegen beter niet te veel met het werkproces van zijn mensen bemoeien om zijn aandacht vooral te kunnen richten op het duidelijk specificeren van de gewenste output en het creëren van een inspirerend en aangenaam werkklimaat.

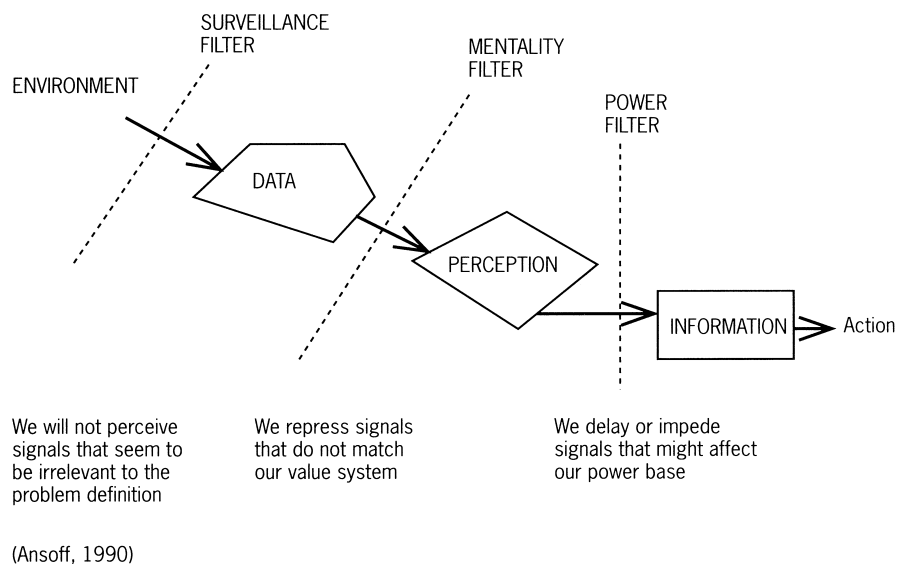
Zoals hiervoor al opgemerkt, is daarbij het probleem dat I-profs op een bepaald moment in hun loopbaan, via *pigeon holing* geneigd zijn te verworden tot R-prof, terwijl zij van hun bazen verwachten dat die de managementstijl blijven hanteren die bij de I-prof hoort. Wanneer de chef niet in de gaten heeft dat de professional na verloop van tijd voortdurend varianten van hetzelfde trucje toepast en de klant bovendien tevreden is met het resultaat daarvan, zullen wrijvingen achterwege blijven. Geldt dit voor de meeste profs, dan zal de organisatie geleidelijk van karakter veranderen; een bekend fenomeen in een zich ontwikkelende organisatie bij de overgang van de pioniersfase naar de consolidatiefase.

Doorziet de manager de ontwikkeling richting R-prof wèl en verandert hij zijn managementstijl overeenkomstig – bijvoorbeeld omdat hij op termijn vreest voor een verslechtering van de marktpositie – dan kan dat een bron van conflicten opleveren. De manager moet in dat geval namelijk zoiets als de manier van waarnemen van de professional aan de orde stellen en dat is een verre van eenvoudig onderwerp.

Bij de geschetste ontwikkeling van I-prof naar R-prof zal de professional immers in toenemende mate de op hem af komende problemen en vragen percipiëren in termen van de soort oplossingen die hij kan bieden (zie figuur 2.4).

‘Wie alleen over een hamer beschikt, is geneigd de hele wereld als een spijker te zien’, heeft Maslow ooit gezegd. In organisatie-adviesland is de trend richting R-prof relatief populair. Ter illustratie daarvan een gestileerd maar wellicht herkenbaar voorbeeld. Wanneer een manager die een organisatie-adviseur wenst in te huren aan verschillende bureaus een eerste diagnose zou vragen voor het verbeteren van de situatie waarin zijn organisatie zich bevindt, is de kans groot dat de strategische consultant beleidsproblemen signaleert, de sociale vaardigheidsadviseur vooral samenwerkingsproblemen ziet en de automatiseringsspecialist in dezelfde situatie slecht-functionerende informatiesystemen en procedures waarneemt. Deze vorm van cognitieve dissonantie maakt het de professional in ieder geval niet makkelijker om aan de definitie van I-prof te blijven voldoen. Bovendien moet de professionele organisatie die lijdt aan een teveel aan *pigeon holing* zich terecht zorgen maken over haar concurrentiepositie op langere termijn.

Een onderscheid tussen professionals binnen een andere dimensie dan ‘improvisatie’ versus ‘routine’ wordt gemaakt door Realin (1985). Hij spreekt over de *local*- versus de *cosmo*-professional. De cosmo professional heeft een lagere loyaliteit aan de



Figuur 2.4 Selectief waarnemen kan op korte termijn efficiënt en comfortabel zijn.

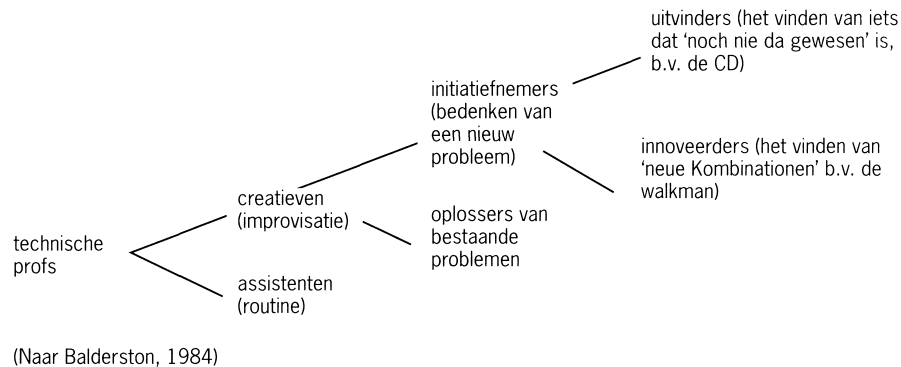
organisatie, een hogere betrokkenheid bij het eigen specialisme, een sterkere oriëntatie op externe referentiegroepen en een geringere interesse in een managementpositie. De local prof daarentegen heeft over het algemeen een relatief hoge loyaliteit aan de organisatie, een functionele betrokkenheid bij het eigen specialisme, een geringere oriëntatie op externe referentiegroepen en doorgaans enige interesse in een managementpositie.

De cosmo-prof heeft er weinig moeite mee om de organisatie waar hij werkt te veruilen voor een andere waar hij meer vrijheid en mogelijkheden krijgt om zijn deskundigheid te manifesteren en verder te ontwikkelen. De cosmo-prof hecht ook meer waarde aan vrienden in het vak dan aan vrienden in de organisatie. De hoogte van het salaris is voor de cosmo-prof vooral een indicator voor de mate waarin zijn deskundigheid op de markt wordt gewaardeerd.

De local-prof is meer betrokken bij de organisatie waar hij werkt dan bij het vak. Als het vakgebied op een bepaald moment niet meer zo van belang is voor de organisatie, zal de local-prof eerder geneigd zijn zich af te vragen op welke andere manier hij een nuttige bijdrage kan leveren aan de realisering van de doelen van de organisatie dan te denken aan alternatieven buiten de deur. Gegeven zijn betrokkenheid bij de organisatie, vindt de local-prof het doorgaans van belang om een positie te verwerven waarbij invloed uitgeoefend kan worden op het functioneren van de organisatie.

• • •

BOX 2.2 TYPOLOGIE VAN TECHNISCHE PROFESSIONALS



Box 2.2 Typologie van technische professionals

Het feit dat managementfuncties bovendien nog beter betalen is daarbij een extra stimulans.

Testje:

Mocht u uw eigen oriëntatie op de cosmo-local dimensie willen weten, dan helpt Realin (1989) u daarbij met behulp van de volgende acht statements:

- 1. You believe it is the right of the professional to make his or her own decisions about what is to be done on the job.*
- 2. You believe a professional should stay in an individual staff role regardless of the income sacrifice.*
- 3. You have no interest in moving up to a top administrative post.*
- 4. You believe that professionals are better evaluated by professional colleagues than by management.*
- 5. Your friends tend to be members of your profession.*
- 6. You'd rather be known or get credit for your work outside than inside the company.*
- 7. You would feel better making a contribution to society than to your organization.*
- 8. Managers have no right to place time and cost schedules on professional contributors.*

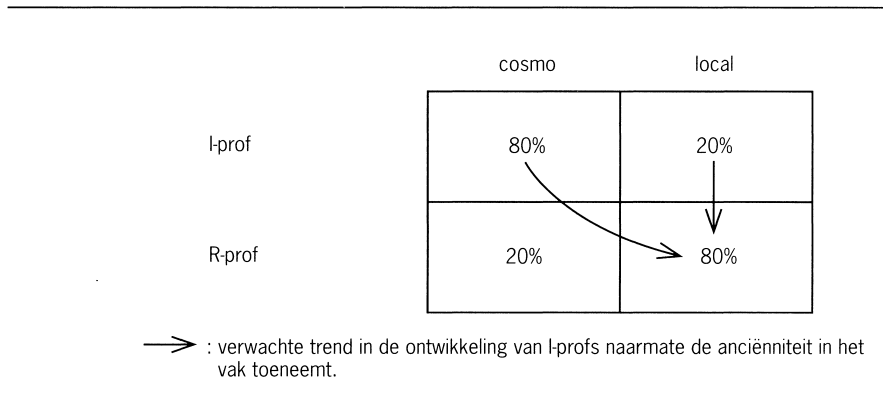
Naar goed Amerikaans – door ons vaak als weinig professioneel beschouwd – gebruik, kunt u aan ieder statement een tot vijf punten toekennen (1 = zeer mee oneens, 3 = neutraal, 5 = zeer mee eens). Een cumulatieve score tussen de dertig en veertig wijst op een kosmopolitische oriëntatie, een score tussen de tien en twintig is karakteristiek voor de local-profen en een puntentotaal tussen de twintig en dertig is een indicatie voor – u raadt het al – een mixed orientation.

Heeft u een score groter dan twintig en vervult u een managementfunctie, dan klopt er

• • •

iets niet. U houdt zich dan waarschijnlijk toch nog iets te veel met de inhoud van het vak bezig, want volgens Realin zijn alle managers per definitie local.

In figuur 2.5 worden de in deze paragraaf gehanteerde indelingscriteria voor professionals gecombineerd samengevat.



Figuur 2.5 Verwachte verdeling van het aantal profs per categorie volgens de 80-20 regel

Wanneer er in het vervolg over de ‘professional’ gesproken wordt, wordt daar – tenzij uitdrukkelijk anders vermeld – de I-prof mee bedoeld.

2 • 3 PROFESSIELE ORGANISATIES

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk al is opgemerkt, worden hier met professionele organisaties niet de organisaties bedoeld die van ‘professie’ gemaakt zijn (zoals een houten deur wèl van hout gemaakt is), maar organisaties waarin het primaire proces voornamelijk door I-profs wordt uitgevoerd.

Resteert nog de verplichting om aan te geven wat onder het begrip ‘organisatie’ moet worden verstaan. Juist omdat het aantal organisatiedefinities bijna even groot is als het aantal publikaties over management, bedrijfs- en organisatiekunde, dient duidelijk gemaakt te worden welk referentiekader hier gehanteerd wordt wanneer over ‘een organisatie’ gesproken wordt.

Dat referentiekader wordt gevormd door de groep definities die gerelateerd is aan de stroming binnen de *contingency theory* (Galbraith; 1973) waarin met het begrip ‘organisatie’ min of meer hetzelfde bedoeld wordt als in de volgende tweeledige omschrijving:

Een organisatie is een verzameling mensen waarvan de leden er voor gekozen hebben om met elkaar eenzelfde, voor hun meetbaar doel na te streven en daartoe een

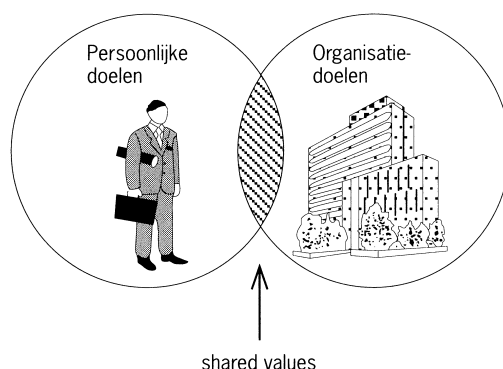
• • •

passende interne ordening zijn overeengekomen (statische component). Telkens wanneer een deelverzameling dat genoemde doel wil veranderen, vraagt dat van alle leden een expliciete heroverweging van de aanvankelijk gemaakte keuze (dynamische component).

Kort gezegd: een organisatie is een groep mensen die elkaar – *for the time being* – op het bereiken van een gemeenschappelijk doel of ideaal gevonden heeft.

Bedenk daarbij dat iedereen onder het meetbare na te streven organisatiedoel exact hetzelfde dient te verstaan. De duidelijkheid daarover kan niet groot genoeg zijn. Anders ligt het voor het persoonlijke doel dat ieder lid met zijn keuze voor de desbetreffende organisatie nastreeft. Die persoonlijke doelen kunnen sterk uiteenlopen: geld verdienen, je vak uitoefenen, status, macht of aanzien verwerven, bezigheidstherapie, de wereld veranderen, sociale contacten hebben, weg van huis zijn of *last but not least* het – intrinsiek gemotiveerd – willen bereiken van het organisatiedoel.

In hoofdstuk 3 wordt uitgebreid ingegaan op het grote belang van een maximale overeenkomst tussen persoonlijke doelen en organisatiedoelen voor het functioneren van professionele organisaties (zie figuur 2.6).



Figuur 2.6 Hoe meer shared values, hoe meer de professional zich thuis voelt in de organisatie.

Na de voorgaande uiteenzettingen over wat wordt verstaan onder ‘professional’, ‘organisatie’ en ‘professionele organisatie’, volgt hier een – uiteraard niet limitatieve – opsomming van professionele (deel-)organisaties waarop de gedachten in dit boek betrekking hebben: een accountantskantoor, een bureau voor werving en selectie, een rekencentrum, een organisatie-adviesbureau, een beleidsafdeling, een cursusinstituut, een HRM-afdeling, een advocatenkantoor, een juridische afdeling, een rechtbank, een notariaat, een bisdom, een architectenbureau, een onderzoeksinsti-

• • •

tuut, een R&D-afdeling, een associatie medisch specialisten, een geheime dienst, een ontwerpafdeling, een redactieteam, een jazzorkest, een missionaire organisatie, een consultatiebureau, een balletgezelschap dat haar eigen choreografieën maakt, enzovoort.

Figuur 2.7 is het resultaat van een poging om binnen de grote groep professionele organisaties een differentiatie aan te brengen. Ten grondslag aan de gepresenteerde typologie ligt het *input-throughput-output* model dat op alle werkprocessen van toepassing is: bij input komen mensen, middelen, materiaal, vragen en dergelijke het systeem binnen, tijdens het throughputproces vindt een transformatie van de input plaats waarbij toegevoegde waarde gecreëerd wordt, en bij output wordt het resultaat van het throughputproces in de vorm van antwoorden, producten en diensten aan de klanten/afnemers overgedragen.

		OUTPUT	
		ADVISEREND (meer beeldvormend, verschillende alternatieven)	VOORSCHRIJVEND (meer oordeelvormend, <i>one best way</i>)
Vragen vanuit de markt + door de professionals zelf gegenereerde vragen INPUT (Interpretatie van) vra- gen vanuit de omhul- lende grote organisatie		– wetenschappelijk instituut – jazzorkest – missionaire organisatie – organisatie-adviesbureau	– architectenbureau – accountantskantoor – cursusinstituut – advocatenkantoor
		– personeelsafdeling – research-afdeling – redactieteam – strategische afdeling	– rekencentrum – ontwikkelingsafdeling – juridische afdeling – bisdom

Figuur 2.7 Een typologie van professionele organisaties.

Voor alle I-profs geldt dat het *throughputproces* dominant gekenmerkt wordt door improvisatie op basis van een grote deskundigheid van het gebied waarbinnen gewerkt wordt. Vandaar dat de typologie uitgaat van een input- en een output dichotomie.

Veel organisaties uit het recente *In Search of Excellence*-tijdperk vertonen nog steeds de kenmerken die er voor zorgden dat de aanbevelingen van Peters en Waterman begin jaren tachtig zoveel bijval oogstten.

Dat geldt zeker ook voor professionele organisaties die daarbij geholpen worden door een relatief sterk historisch besef. Verouderde bedrijfsvormen blijven daardoor

• • •

langer bestaan. In die starre organisaties worden ingewikkelde en betekenisvolle hiërarchieën aangetroffen, traag verlopende besluitvormingsprocessen, belangtengstellingen, interne competentiestrijden en territoriumdriften. Management past bij voorkeur een schijnbaar risicoloze *throughput*-sturing toe en beloont de professionals meer op anciënniteit dan op inzet en potentie. Gegeven de expliciete keuzemogelijkheid die professionals tegenwoordig hebben om zich als *local* of als *cosmo* te profileren, is het niet verwonderlijk dat met name die groep inmiddels mogelijkheden heeft gevonden om aan het behoudende klimaat van dat soort organisaties te ontsnappen.

De potentiële cosmo-prof wordt daarbij gestimuleerd door de volgende intercollegiale adviezen voor een post-moderne carrière:

- blijf emotioneel afstandelijk;
- hecht je niet aan een organisatie en oefen onthechten;
- blijf voortdurend zichtbaar op de arbeidsmarkt;
- richt de thuissituatie zo in dat die nauwelijks een belemmering vormt voor je mobiliteit;
- investeer in je Curriculum Vitae en beschouw een telefoontje van een *headhunter* als het begin van een mooi avontuur;
- neem deel aan netwerken;
- verken je potentiële capaciteiten, leer leren en voorkom overspecialisatie;
- vermijd opdrachten met een looptijd langer dan een à twee jaar;
- zorg ervoor dat je ondanks dit alles geloofwaardig blijft.

Nuchtere managers van professionele organisaties zullen anticiperen op de toenevende populariteit van de *cosmo-prof* attitude.

Zij aanvaarden het feit dat lange dienstverbanden hoe langer hoe meer uit de gratie raken, dat er steeds meer vraag komt naar individuele arbeidsovereenkomsten en dat de professional meer gezien wil worden als een betrokken toeleverancier van know-how dan als een medewerker die vooral gemotiveerd is om in een zo kort mogelijke tijd, een zo hoog mogelijke managementpositie te bereiken.

Vanuit die visie dient de realistische professionele organisatie zich vooral te kenmerken door een boeiende atmosfeer die bovendien open en eerlijk is. Een klimaat waarin mensen enerzijds middelen krijgen om doelgerichte professionele uitdagingen aan te pakken en anderzijds over speelruimte kunnen beschikken om er als intern ondernemer op uit te gaan en te winnen. Bedenk wel dat het hier bedoelde intern ondernemerschap gebaseerd is op een hoge mate van overeenkomst tussen persoonlijke doelen en organisatiedoelen (zie ook hoofdstuk 4).

Samenvattend zal de succesvolle professionele organisatie van de toekomst zich kenmerken door platte structuren met faciliterende managers en met professionals die gecommitteerd zijn aan een taak en aan het team dat die taak uitvoert, waarbij dat commitment bij elke volgende taak weer opnieuw aan de orde komt.

De succesvolle professionele organisatie zal gericht zijn op het maximaliseren van

• • •

shared values en de verdere ontwikkeling van de organisatie zal voor een belangrijk deel gestuurd worden door geplande en toevallige synergieën tussen professionals onderling en tussen professionals en hun klanten. De daaruit voortvloeiende organisatiecultuur wordt gekenmerkt door marktgerichtheid, teamwork, snelheid, flexibiliteit en vriendelijkheid zowel intern als naar buiten (zie ook paragraaf 3.5).

BOX 2.3 DE PLATTE INFORMELE ORGANISATIE ALS IDEEAALBEELD

Over een organisatie waarin de professionals journalisten zijn:

‘Maar door het voeren van een beleid waarin je mensen verantwoordelijkheidsgevoel bijbrengt, kun je toch een sfeer handhaven waar je creatief kunt werken. Op het moment dat ik hier allerlei cijfers zou neerzetten en alles in banen zou willen leiden, zou dat de dood voor de creativiteit betekenen. Ik geloof heilig in die georganiseerde anarchie.’

‘De platte informele organisatie als ideaalbeeld, de korte communicatielijnen uit de managementboekjes: ze zijn in de journalistiek vanzelfsprekend. Produktienormen ontbreken. De Haagse Post kent weliswaar een kwantitatieve maatstaf (werknemers in vaste dienst dienen maandelijks tien pagina’s te produceren, medewerkers op contractbasis zes), maar in de praktijk speelt die geen belangrijke rol. John Jansen van Galen: ‘De produktie meten we om een stok achter de deur te hebben als de kwaliteit van de produktie ons niet aanstaat. En kwantiteit is nu eenmaal het enige wat je kunt vastleggen.’

(Van den Berg; 1990)