

Dimensies van de professionele organisatie

Multidisciplinaire reactie op complexe situaties

Professionalisering heeft een vieze bijmaak. Het suggereert dat de mensen binnen de organisatie geen professionals zijn, of zo wordt vaak gedacht. Deze gedachte is onnodig want professionaliseren gaat over de organisatie, niet over het individu.

In de praktijk blijkt dat veel kennisintensieve organisaties meer een clustering zijn van micro-ondernemingen dan een samenhangend bedrijf. Professionals hebben namelijk de neiging hun eigen domein of wereld op te bouwen en zich te gedragen als zelfstandig ondernemer binnen de organisatie. Professionals zijn eigenwijs en eigenzinnig. Ze werken primair vanuit eigen belang en beleving. Hierdoor bestaat de organisatie uit los zand, ze is ongericht en de samenhang is ver te zoeken. Het gevolg hiervan is een inefficiënte, slecht bestuurbare en vrijwel onmanoeuvreerbare organisatie.

Met de kentering in de conjunctuur kan dit niet langer meer verdoezeld en geaccepteerd worden. In een

Om een organisatie te professionaliseren is meer nodig dan het starten en beleggen van een aantal activiteiten.

De auteur onderscheidt vijf dimensies van professionaliteit. Vooral het management moet de competenties hiervoor ontwikkelen.

Hugo Meijers

aanbodmarkt dwingen klant en concurrent namelijk ander gedrag af. De organisatie moet (opnieuw) worden gericht. De professional zal zich moeten toeleggen op het collectieve belang en kan zich niet langer allerlei vrijheden permitteren.

Autonoom

Professionaliteit vanuit een ethologische en psychologische invalshoek houdt in dat het niveau van professionaliteit bepaald wordt door de mate waarin de organisatie adequaat reageert dan wel anticipeert op complexe situaties (Meijers, 2002). Het professionaliseren van een organisatie gaat in op een gemeenschappelijke houding en gedrag, waarmee een organisatie een herkenbare identiteit krijgt. Dit kan alleen als het geheel het niveau

van het individu ontstijgt. Helaas hebben veel managers de hardnekkige overtuiging dat een professionele organisatie bestaat uit een organisatie met professionals; kortom het geheel is de som der delen.

Het gevolg van deze overtuiging is dat er veel autonoom wordt gewerkt. Echte interactie tussen management en medewerker vindt nauwelijks plaats. Samenwerken gebeurt vrijwel uitsluitend binnen afdelingen en binnen informele coalities. Er wordt nauwelijks geëscaleerd wanneer managers en medewerkers er samen niet uitkomen. Hierdoor is het probleemoplossend vermogen zeer laag en het lerend vermogen amper aanwezig. De managementstijl is hoofdzakelijk *verdeel en heers* en berust op het beleggen van activiteiten, vaak

Samenvatting

De auteur schetst vijf dimensies van professionaliteit. Procesgerichtheid betekent ketendenken. Bij servicegerichtheid zijn afspraken transparant, bij klantgerichtheid is de organisatie dit. Een oplossingsgerichte organisatie kan complexe vragen aan en staat hier objectief tegenover, en een adaptatiegerichte organisatie is sensitief voor veranderingen.

zonder concrete afspraken te maken of die te bewaken. Communicatie gaat maar één richting op (naar beneden), veelal in de vorm van opdrachten. Medewerkers hebben de perceptie volledig ontkoppeld te zijn van het management en leven letterlijk in een andere wereld. Zo bleek bij een onderzoek het management van een bedrijf overtuigd te zijn van zijn eigen toegankelijkheid en openheid, terwijl meer van 80% van de medewerkers het tegenovergestelde beleefde.

Witteboordenchantage

Schijnbaar paradoxaal voelen veel professionals zich zeer thuis in dit soort organisaties. Ze kunnen er naar hartelust een eigen wereld in opbouwen binnen de formele organisatiestructuur. Zo blijkt dat veel ict-professionals zich door afscherming van hun kennis van bedrijfskritische systemen in een onmisbare positie manoeuvreren en deze positie uitbuiten. Het management gedooft deze bevoorrechte positie uit angst van verlies van de kritische kennis. Het resultaat is een gelegitimeerde vorm van witteboordenchantage.

In dit soort organisaties komt professionalisering zeer moeizaam van de grond. Vaak neemt het management verwoede pogingen zonder veel waarneembaar succes.

Besef

Het management is zich nauwelijks bewust van zijn rol in het professionaliseren van de organisatie. Vaak denken zij dat het pleit is beslecht met het starten en beleg-

gen van wat activiteiten. De rol van managers in een verandering heeft alles te maken met interactie tot stand brengen, oeverloze discussies begeleiden en knopen doorhakken, focus en prioriteit aanbren- gen, mensen met elkaar in contact brengen, verschillen legitimeren, een voorbeeldfunctie vervullen en de noodzakelijke condities aanbren- gen. Daarnaast overheerst het wereld- beeld dat veranderingen planbaar, beheersbaar en voorspelbaar (moeten) zijn. Dit is de wereld van de goed doordachte blauwdruk met doorgerekende financiële conse- quenties. Na een besluit is het slechts een kwestie van realisatie en dat wordt aan de werkvloer overge- laten. Het management staat aan de zijlijn aan te moedigen maar is geen speler of onderwerp van verandering. Voeg hieraan toe dat het management vaak weinig besef heeft van wat zijn rol wordt in de nieuwe situatie wat houding en gedrag betreft, dan is het verklaar- baar dat veranderingen moeizaam verlopen.

Startcondities

Gedragsveranderingen zijn veel gevoeliger voor startcondities, zoals managementstijl, ervaring met verandering, mate van interactie, consistentie en samenhang, legiti- matie van verschillen, probleem- oplossend vermogen, verbonden- heid met elkaar en aanwezige competenties. Deze startcondities moet het management in ogen- schouw nemen om van daaruit een gemeenschappelijk beeld over het veranderingsproces en hun rol

daarbinnen op te bouwen. Deze rol is een combinatie van loslaten van het huidige en het omarmen van nieuw gedrag.

Vaak vervalt management in ont- kenning van hun rol en bagatellise- ring van wat medewerkers van hun verlangen. Zo deed een directeur de conclusie in een strategische sessie dat de actiebereidheid en slagkracht laag waren, af met de verklaring dat veertig managers collectief een slechte dag hadden. 'Het viel alle- maal wel mee.' Het gevolg was dat de noodzakelijke actie achterwege bleef.

Richten

Het richten van een organisatie betekent het harmoniseren van denken en doen. Het gaat om een gemeenschappelijk beeld van wat uniform en vooraf bepaald is en wat aan de creativiteit van het individu wordt overgelaten. Het gaat om helderheid over de eigen identiteit en die van de organisatie. Het geeft kaders aan de werkwijze en omgangsvorm. Om dit te berei- ken dient de organisatie gericht te worden over de in figuur 1 aange- geven dimensies van professionali- sering

Procesgericht

Procesgericht denken betekent in staat zijn een geheel van aan elkaar gekoppelde activiteiten te overzien, om een eindproduct of oplossing voort te brengen. Het gaat niet zozeer om de samenwerking maar om de medewerking van mensen. In de meeste processen wordt namelijk een handeling steeds door

één iemand uitgevoerd. Het gevolg hiervan is een sequentie of reeks van handelingen die op elkaar moeten aansluiten.

Juist deze aansluiting is een knelpunt, omdat professionals zich bewust worden van hun afhankelijkheid van anderen. Deze afhankelijkheid vraagt onderlinge afstemming en het maken en nakomen van afspraken. Het vereist het scheppen en waarmaken van verwachtingen naar de collega's. Daar waar de meeste professionals autonoom werken is dit een fundamentele omslag in hun houding en gedrag.

Reactief

Soepele overdrachten slijten in naarmate het werk steeds meer routinematig is. Zodra iets buiten de routine valt, wordt het procesgericht denken op de proef gesteld. Een onderdeel van procesgerichtheid is namelijk het onderscheid tussen standaard (gladde gevallen) en uitzonderingen. Bij uitzonderingen faalt het proces vaak en wordt er teruggegrepen op een ad-hoc-reactie op de ontstane situatie. Veel professionals zijn reactief en behandelen ieder geval als een uitzondering. Dit gedrag zien zij als flexibel, klantvriendelijk en oplossingsgericht. Dit is een manier om hier tegenaan te kijken, echter het is ook inefficiënt, ongestructureerd, onbeheerst en een basis voor veel problemen in de toekomst.

Sturen

Procesgerichtheid heeft ook te maken met het durven sturen van activiteiten. Dit betekent risico's nemen door de nek uit te steken en verantwoording kunnen afleggen. In veel organisaties heerst de perceptie van een afrekencultuur waardoor het handelen niet transparant en meetbaar is. Professionals hebben het gevoel te vaak abrupt tot de orde te worden geroepen, afge-

brand te worden in de ogen van collega's of bewust klein gehouden te worden door het management.

In veel gevallen komt dit door de ontkoppelde werelden van management en medewerker.

Het sturen kan alleen werken als professionals in hun waarde worden gelaten en niet autoritair worden terechtgewezen. Ontplooingsruimte gunnen betekent dat het management niet bang moet zijn voor het succes of het falen van hun medewerkers. Dit vergt een gezonde dosis zelfvertrouwen en zelfbewustzijn van managers.

Servicegericht

Servicegerichtheid bouwt voort op procesgerichtheid. Het accent ligt op het transparant maken van afspraken en het nakomen ervan. Dit gebeurt door het koppelen van wat tegen welke prijs wordt aangeboden, de normatieve afspraken over de concrete levering, de levering zelf, en ten slotte de rapportage en facturatie daarover. Professionals moeten de keten overzien en dienen zich te realiseren wat voor invloed hun gedrag heeft op de delen in die keten. Dit werkt zolang er niet van het standaard aanbod wordt afgeweken. Wordt hier wel van afgeweken dan wordt het ketendenken pas echt op de proef gesteld. Dit vraagt om slagkracht en het snel op specifieke vragen en behoeften van de klant inspringen. Servicegerichtheid vereist namelijk multidisciplinair handelen, ofwel samenwerken. Dat kan alleen als professionals zich kunnen loskoppelen van hun eigen omgeving en belang, om vanuit

het gemeenschappelijke belang te handelen.

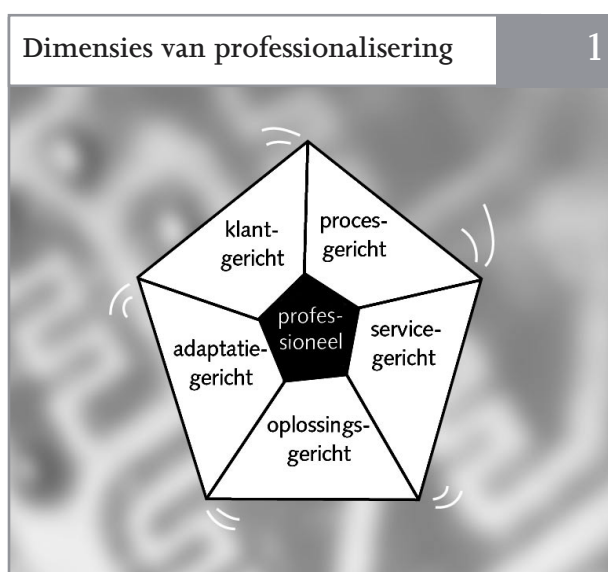
Eilandencultuur

In veel professionele organisaties heerst een eilandencultuur. Hierdoor is het voor deze bedrijven vrijwel onmogelijk om snel en effectief multidisciplinair te werken. Van het standaard aanbod afwijken is hierdoor niet of nauwelijks mogelijk.

Tevens veroorzaakt dit het continu heruitvinden van wielen, omdat professionals eerder zelf iets oplossen dan dat ze assistentie vragen bij collega's. Dit laatste botst met de eigenzinnigheid, wat wel het *not-invented-heresyndroom* wordt genoemd. Zo verdroegen bepaalde afdelingen binnen de adviespoot van een internationaal opererende ict-leverancier absoluut niet dat ze in sommige gevallen afhankelijk waren van de verkoopafdelingen. Liever zelf doen en onsuccesvol zijn dan samenwerken.

Klantgericht

Klantgerichtheid betekent dat de organisatie transparant is voor de klant. Structuren en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd, aan zowel de klantkant als die van de leverancier. Afspraken over wie met wie waarover communiceert zijn helder voor beide partijen en wor-



den door beiden nagekomen. Slechts op deze wijze kan worden voorkomen dat diverse geledingen van de organisatie verschillende antwoorden op dezelfde vraag geven. Wederkerigheid of gelijkwaardigheid van partijen is een voorwaarde voor klantgerichtheid.

Rol klant

Klantgerichtheid hebben de meeste organisaties zeer hoog in het vaandel staan. Helaas komt het hierbij vaak niet verder dan een mentaliteit van 'de klant is koning, de klant heeft altijd gelijk en u vraagt wij draaien'.

Deze archaische instelling past niet bij deze tijd. De klant heeft namelijk ook een verantwoordelijkheid en een duidelijke rol. Dit vraagt daadkracht en een sterke identiteit, zonder dat dit doorslaat naar arrogantie en zelfingenomenheid. Het betekent dat de klant geconfronteerd moet worden met de consequenties van zijn vragen en verzoeken. Alleen op deze wijze kunnen verwachtingen wederzijds worden gemanaged. Afwijkingen van afspraken moet ook een klant tijdig aanklaarten, zodat er nog keuzemogelijkheden zijn. Dit vergt denken in alternatieven of scenario's in plaats van het willen sturen van de andere partij naar een vooraf ingenomen (eigen stand)punt.

Informeel netwerk

Klantgerichtheid wordt vaak ten onrechte verward met klantvriendelijkheid. In veel organisaties betekent het dat zodra iemand van de

klant belt, er meteen op gereageerd wordt. De klant belt dan vaak niet naar een centraal punt, maar met diegene die men kent. Het informele netwerk van 'ons kent ons' vormt de basis van interactie en wordt hardnekkig in stand gehouden vanuit de behoefte persoonlijk en snel bediend te worden. Het bestaansrecht van de individuele professional, aan zowel de kant van de klant als die van de leverancier, valt en staat hiermee. Zonder concrete afspraken is dit volledig geaccepteerd gedrag, echter tevens onbestuurbaar.

Oplossingsgericht

Een aspect van oplossingsgerichtheid is het multidisciplinair toewerken naar het antwoord op complexere vraagstukken. In veel organisaties blijkt dat complexe vraagstukken systematisch worden opgedeeld in stukken die bij individuen kunnen worden belegd. In de praktijk worden deze vraagstukken – door gebrekkige coördinatie – niet goed opgelost.

Om vraagstukken voortvarend op te pakken moet er op voorhand een afweging worden gemaakt of het gaat om een kortetermijnoplossing (*work around*) of een structurele oplossing voor de lange termijn. Voor structurele oplossingen is een koppeling van gescheiden disciplines (verkoop versus productie, realisatie versus beheer, applicatie versus infrastructuur) absoluut kritisch. Hiervoor is legitimatie van verschillen nodig, kortom acceptatie van de denkwerelden behorende bij deze disciplines. Het management is dan de haarlemmerolie tussen de verschillende disciplines en participeert als gelijkwaardige in het oplossen.

Dialogoog

Een ander aspect wordt bepaald door het probleemoplossend vermogen van een organisatie. Veel professionals kunnen niet objectief, vanuit een concrete vraagstelling of probleemstelling werken. Ze handelen namelijk vanuit wat ze weten en interpreteren een vraag zodanig dat het past bij hun aanbod van kennis. Hierdoor wordt er in slechts weinig gevallen goed antwoord gegeven. Het helder krijgen van de vraag kan alleen door open interactie en dialoog. Veel professionals zijn hier slecht in, ze luisteren met de zendknop open.

Adaptatiegericht

Bij adaptatiegerichtheid hoort de ingebede houding van sensitiviteit voor veranderingen, risico's nemen, reflectie en leren van fouten. Dit betekent dat de organisatie goed kan omgaan met uitzonderingen naast het werken volgens standaarden. Vrijheid van handelen leidt in dit geval niet tot autonomie zoals in veel kennisintensieve organisaties, maar tot het snel inspelen op behoeften door snel multidisciplinaire teams te formeren. Dit kan alleen als er een gemeenschappelijk belang en identiteit is. Met gemeenschappelijkheid als drijfveer kan er een open samenwerking plaatsvinden van waaruit kennisdeling en kenniscreatie ontstaan. Hierdoor is de organisatie bij machte zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden, waarbij het management de structuren, samenhang en integriteit van de organisatie bewaakt.

Een goede samenwerking vereist een korte horizontale en verticale afstand tussen de organisatielagen.

dimensie	kernvermogen	primaire competentie
procesgericht	<ul style="list-style-type: none"> • medewerking • mobilisatie • naleven afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • duidelijkheid (structuur) • consistentie (betrouwbaarheid) • enthousiasmeren
servicegericht	<ul style="list-style-type: none"> • samenwerking • realisatie • ontplooiing 	<ul style="list-style-type: none"> • stabiliteit (vasthoudendheid) • betrokkenheid (interactie) • zichtbaarheid (monitoring)
klantgericht	<ul style="list-style-type: none"> • managen verwachtingen • inleven (empathie) • relaties en netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> • conflicthantering • verbondenheid • anticiperen (initiatief)
oplossingsgericht	<ul style="list-style-type: none"> • escaleren • verbinden • improviseren 	<ul style="list-style-type: none"> • analyseren en ordenen • in context plaatsen • besluitvaardigheid
adaptatiegericht	<ul style="list-style-type: none"> • veranderen • leren • innoveren (vernieuwen) 	<ul style="list-style-type: none"> • ondernemendheid (durf) • creativiteit • legitimeren van verschillen

Het vergt leidinggevend vermogen in alle geledingen om belangeloos te ordenen, prioriteiten te stellen, mensen te mobiliseren en vertrouwen in stand te houden. Het management moet de juiste condities aanbrenge en zorgen dat relaties worden aangegaan en interactie plaatsvindt. Hierdoor moet het management de brug slaan tussen routine (niet denken maar automatisch handelen) en innoveren (bewust uitdenken en verbinden).

Kernvermogen en competenties

Om een organisatie te richten in de vijf beschreven dimensies moet er structureel iets gedaan worden aan competentieontwikkeling van voornamelijk het management. In figuur 2 staan de belangrijkste kernvermogens (wat moet je kunnen?) en competenties (welke kennis en kunde?) opgesomd. Veel managers zijn doorgedroegde professionals met de bijbehorende

gedragseigenschappen. Ze hebben niet geleerd hoe een professionele organisatie gericht moet worden. Ze weten nauwelijks hoe de houding en gedrag van professionals veranderd kunnen worden. Helaas is met de neergaande conjunctuur de bereidheid om hier in te investeren bedroevend laag geworden waardoor de meeste organisaties op zijn best blijven hangen op het huidige niveau van functioneren.

Reviewer Johan Op de Coul

Literatuur

Meijers, H. (2002). Vijf niveaus van professionaliteit. *Informatie*, jaargang 44, april 2002.

Ir. Hugo Meijers

is directeur van Contraview. E-mail: H.Meijers@contraview.com.

Beveiliging

Minder openheid over softwarefouten?

Moeten gebruikers en hackers die fouten vinden deze alleen aan de producent melden, of juist aan de grote klok hangen? De internetgemeenschap wil openheid, maar grote softwarebedrijven als Microsoft vinden dat slecht voor hun imago. Microsoft probeert nu via een industriële lobby zijn standpunt tot richtlijn te verheffen. Vorige week heeft de Organization for Internet Safety (OIS) een concept memorandum over *security vulnerability reporting and response process* gepubliceerd. Daarin staat een voorstel hoe beveiligingsdeskundigen en gebruikers fouten in computerprogramma's zouden moeten rapporteren. De OIS vraagt de internetgemeenschap binnen 30 dagen op dit voorstel te reageren.

De voorgestelde richtlijn is vooral bedoeld om hackers buitenspel te zetten. De laatste jaren is het steeds gebruikelijker geworden dat iemand die een fout vindt direct de publiciteit zoekt en zijn vondst niet eerst in vertrouwen aan de producent meldt. Daardoor zouden hackers belangrijke informatie in handen krijgen en, nog voordat de fout is gerepareerd, kunnen inbreken op een server of een heel netwerk. De OIS wil nu dat ontwikkelaars eerst de kans krijgen om het lek te dichten voordat een fout algemeen bekend is geworden. In de beveiligingswereld staat dit principe bekend als 'bug secrecy'.

Ontwikkelaars krijgen van de OIS 30 dagen de tijd om een gevonden fout in hun software te verhelpen. Degene die de fout heeft gevonden mag het lek pas daarna bekend maken. Daarmee kiest de richtlijn in principe voor geheimhouding, maar met enkele kleine concessies richting de voorstanders van openheid.

www.oisafety.org/process.html