

Vijf niveaus van professionaliteit

Volwassenheid en professionaliteit worden vaak ten onrechte door elkaar heen gebruikt. Er kunnen namelijk fundamentele verschillen zijn. Een algemeen geaccepteerde definitie van volwassenheid is die zoals verwoord in de Capability Maturity Models (CMM). Professionaliteit daarentegen heeft geen verankering in een (internationale) standaard. Een veelvoorkomende invulling van professionaliteit is de technische expertise van individu en organisatie. Dit is een erg beperkte invulling en raakt nauwelijks wat het op mens- en organisatieniveau kan betekenen. Professionaliteit op deze niveaus heeft veel meer te maken met identiteit, uitstraling, interactie en samenwerking. De basis wordt gevormd door het waarmaken van gewekte verwachtingen, met name door effectieve communicatie en een integrale snelle respons. Niet zozeer procesbeheersing maar specifieke gedragingen bepalen het gevoel en de perceptie van professionaliteit.

Professionaliteit wordt vaak door elkaar gehaald met volwassenheid of omschreven als de technische expertise van individuen en organisatie. In dit artikel wordt beargumenteerd dat professionaliteit meer is dan dat. Daarbij komen de kenmerken en niveaus van professionaliteit aan bod.

Hugo Meijers

Invalshoeken van volwassenheid

Volwassenheid in CMM komt in het kort neer op procesbeheersing door controle, standaardisatie, meetbaarheid en zodoende voorspelbaarheid (Meijers, 2000). Het hoogste niveau gaat over gecontroleerd leren. Enige vorm van spontaniteit ontbreekt. Ondanks de schijn van duidelijkheid van wat bedoeld wordt met volwassenheid blijkt in de praktijk dat er onzekerheid en onduidelijkheid bestaat over de betekenis (Paulk, 2000). De standaard helpt kennelijk niet in het betekenis geven aan volwassenheid.

Volwassenheid vanuit kwaliteitsmanagementoptiek is het consistent leveren van goederen en diensten die voldoen aan de gestelde eisen.

Deze definitie staat of valt met helderheid en eenduidigheid van wat deze eisen zijn. In de praktijk blijkt juist dit aspect oorzaak van veel problemen te zijn. Functionele eisen en prestatie-eisen aan de technologie kunnen enigszins vooraf worden bepaald, echter vaststelling van de waardetoevoeging – bijvoorbeeld gemeten in termen van Net Value of Return on Investment – aan de bedrijfsvoering is immer nog ongrijpbaar. Decenia lang al woeden de discussies over de productiviteitsparadox en als component of exponent daarvan wat de waardetoevoeging is van ICT. ICT wordt zelfs betiteld als de grote leugen van de informatie-era (Schrage, 1997). Aan de andere kant kan ICT niet los van organisa-

Samenvatting

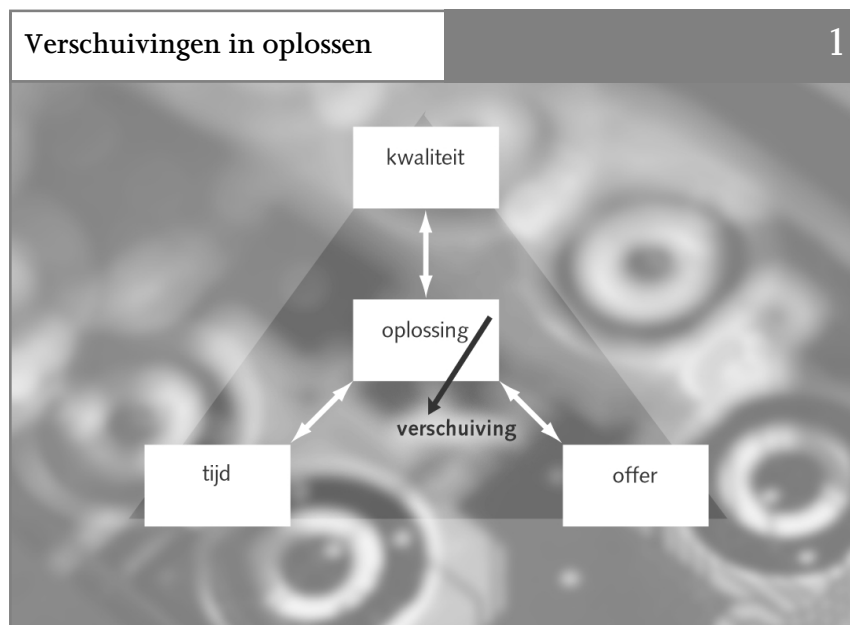
Waardetoevoeging door (aan)gepast menselijk gedrag en organisatiegedrag wordt centraal gesteld als het fundament voor professionaliteit. Hierbij is het accent gelegd op snelheid van handelen, die valt en staat bij effectieve communicatie en effectief verwachtingsmanagement. De beschreven niveaus van professionaliteit geven een logisch en consistent overzicht van de stappen die ICT-organisaties kunnen ondernemen om in professionaliteit te groeien.

tie-innovatie gezien worden. In dat daglicht voegt het wel degelijk waarde toe (Brynjolfsson & Hitt, 1998). Helaas blijft onbetwistbaar bewijs over de waardetoevoeging van ICT uit. De enige reële conclusie lijkt dat het niet aantoonbaar is doch wel aannemelijk.

Volwassenheid kan ook vanuit andere invalshoeken gezien worden. De ethologische invalshoek (gedragsleer van dier en mens) benadert volwassenheid veel meer vanuit het aankunnen van complexiteit en het leggen van verbanden. Volwassenheid in de psychologie benadrukt meer de zelfstandigheid van handelen in verbondenheid en de eigen identiteit. Vanuit deze invalshoeken heeft volwassenheid veel meer te maken met samenwerking, interactie, identiteit en interafhankelijkheid. Deze invalshoeken bieden nieuwe inzichten in de ontwikkelingsmogelijkheden van ICT-organisaties.

Professionaliteit

Een gebruikelijke opvatting is dat professionaliteit een gevolg is van volwassenheid, dan wel dat volwassenheid een voorwaarde is voor professionaliteit. Dit ligt logischerwijs in het verlengde van het kwaliteitsdenken en valt zodoende weer terug op waarborgen en procesbeheersing. Dit denken behoort tot platgetreden paden en helpt organisaties niet in een verdere ontwikkeling. Hiervoor is een nieuw perspectief nodig, in dit geval verkregen uit de ethologie en psychologie. Hoewel deze disciplines het over



volwassenheid hebben, is hier bewust gekozen voor het gebruik van het begrip professionaliteit om verwarring te voorkomen. Professionaliteit wordt in dit artikel verder beschouwd vanuit mens- en organisatiegedrag.

Omdat professionaliteit gedragsafhankelijk is, dient dit begrip niet gezien te worden als een absoluut maar als een situatieafhankelijk begrip. Om deze reden is professionaliteit geplaatst in de context van kenmerkende veranderingen in de wijze van dienstverlening. Snelheid, complexiteit, flexibiliteit en klantgerichtheid veroorzaken een verschuiving in de wijze waarop ICT-organisaties zich dienen te gedragen. De eisen aan het gedrag van vandaag zijn niet die van morgen. Kwaliteit verliest elan en nadruk komt te liggen op tijd en aanpasbaarheid. Professionaliteit is hierdoor veel meer gerelateerd aan

snelle probleemoplossing. Dit vraagt een specifieke attitude en organisatievorm. Zelfs kosten zijn steeds vaker ondergeschikt aan snelheid, alhoewel dit in lang niet alle gevallen opgaat dan wel terecht is. In ieder geval verschuift het accent van de kwaliteit-offer-as naar de tijd-offer-as (zie figuur 1). Het gevolg is dat effectieve samenwerking steeds noodzakelijker wordt.

Professionaliteit ontleed

Nu duidelijk is wat onder professionaliteit kan worden verstaan, kan het begrip verder worden ontleed in een aantal belangrijke kenmerken. Dit zijn er acht zoals is weergegeven in figuur 2.

Consistent

Consistentie in afspraken en communicatie over producten en diensten heeft te maken met beheersing van samenhang. Dat wat gesuggereerd en uitgestraald wordt, is wat



men afspreekt, realiseert en ondersteunt. Gevoel, woord en daad zijn een samenhangend geheel en komen met elkaar overeen. Dit gedragskenmerk bouwt voort op het vastleggen van afspraken in Service Level Agreements, maar SLA's zijn middelen voor consistent gedrag (en niet andersom).

Transparant

Hiermee wordt bedoeld het inzage geven in al het reilen en zeilen van een organisatie en haar mensen. Toegankelijkheid en benaderbaarheid zijn belangrijke elementen van transparantie. Transparantie bouwt voort op het gevoel alles op orde te hebben, met andere woorden een goed draaiend schip waar iemand trots op kan zijn. Orde is in veel gevallen een absolute voorwaarde wil een organisatie zich openstellen. Er zijn weinig managers die het aandurven de vuile was buiten te hangen. Het is natuurlijk een terechte afweging welk nut dit zou dienen. Aan de andere kant kan het kwetsbaar opstellen een zeer versterkende werking hebben in het opbouwen van een relatie. Transparantie gaat hand in hand met zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen wekt een gevoel van vertrouwen en schept een band.

Proactief

Veel organisaties zijn reactief. Onder de noemer 'u vraagt, wij draaien' wordt deze houding gerechtvaardigd. Het wordt gezien als de ultieme klantvriendelijke attitude. De keerzijde is echter dat er gewacht tot de klant, liefst duidelijk, zijn behoefte uit. Deze afwachtende houding voegt weinig waarde toe en gaat ervan uit dat de klant een duidelijk beeld heeft van zijn behoeften. In de praktijk komt dit maar zelden voor. Bij voortbouwen op processen als informatieplanning en architectuurmanagement hoort het gedrag van proactief, en dus ongevraagd, voorstellen en suggesties doen. Dit gaat verder dan het technisch optimaliseren van infrastructuur. Het slaat de brug naar inhoudelijk inzicht in wat technologie voor strategische waarde kan hebben voor bedrijfscontinuïteit en -innovatie. Hiervoor is inhoudelijke kennis van de bedrijfsvoering onontbeerlijk. Omdat deze kennis in veel ICT-organisaties ontbreekt, vallen mensen terug op het veilige afwachtende gedrag. Proactief gedrag valt en staat met zelfkennis, zelfvertrouwen en lef.

Gelijkwaardig

Om als gesprekspartner aan tafel te zitten met zowel leveranciers als klanten is gelijkwaardigheid een

absolute vereiste. Dit past niet in het traditionele klant-leverancierdenken. Dit denken stoelt op een hiërarchisch verschil. Het hoeft niet per definitie de klant of de opdrachtgever te zijn die de macht heeft. Een van de verwijten van de laatste tijd is dat ICT-organisaties de afhankelijkheid van ICT (en dus de competentie die zij in huis hebben) voor eigen gewin hebben uitgebuit. Verder vraagt een gesprekspartner niet naar wat de business requirements zijn. Deze diepgewortelde ontwerpachtige handeling doet afbreuk aan de waarde die specialisten en gebruikers samen kunnen ontwikkelen. Co-makership in multidisciplinaire teams kan alleen werken als iedereen gelijkwaardig is en wordt gerespecteerd voor de inbreng in het geheel.

Sensitief

Dit gedragskenmerk heeft te maken met inlevingsvermogen en het creëren van win-winsituaties. Het overzien van complexe multidimensionale interafhankelijkheden – bijvoorbeeld de samenhang van mens, bedrijfsproces en ICT – is een vaardigheid die weinig specialisten bezitten. Hierdoor leiden actiegerichte oplossingsdriften vaak tot kort door de bocht handelen. Complexe problemen worden simpel opgelost door ze als autonoom en ontkoppeld vraagstuk

Casus 1

Centrale ICT-organisatie binnen een multinational technologiebedrijf

Deze centrale ICT-organisatie heeft de laatste jaren een enorm outsourcing- en outplacementproces doorlopen. Onderdeel van dit veranderingsproces was een focusverschuiving van het beheer van maatwerksystemen en infrastructuur naar de positionering en het managen van de implementatie van bedrijfsoplossingen. Juist de accentverschuivingen van technologie naar functionaliteit en van uitvoering naar management veroorzaakten niet alleen organisatie-, competentie- en procesaanpassingen maar leidden ook tot vragen met betrekking tot de identiteit. Omdat er geen duidelijk standpunt over het te voeren portfolio werd ingenomen, ontstond interne onrust (welke competentie moeten we opbouwen dan wel in stand houden?) en ontstonden ICT-schaduworganisaties onder verantwoordelijkheid van businessmanagers. Businessmanagers deden daarnaast direct zaken met leveranciers. Mogelijkheden tot initiatie werden nauwelijks geboden. Integratie tussen de disciplines binnen de ICT-organisatie bleef uit omdat er weinig aanleiding was voor het verenigen van de krachten. Alhoewel aspecten van de niveaus P4 en P5 werden nagestreefd, kwam dit niet van de grond. De business bleef de ICT-organisatie beschouwen en benaderen als leverancier en beheerder van technologie. Nu is deze organisatie serieus bezig met het vaststellen van een eigen identiteit, waardoor zij een eerste stap kan zetten in de ontwikkeling van professionaliteit.

te behandelen. Er wordt voorbijgegaan aan de echte vraag. In veel gevallen wordt deze niet eens gesteld, omdat men het antwoord al denkt te weten. Daarnaast heeft sensitiviteit te maken met gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Om samenwerkingsverbanden en relaties van de grond te krijgen

moet de partij met het probleem het gevoel krijgen serieus genomen te worden. Het tegenovergestelde komt nog regelmatig voor.

Relevant

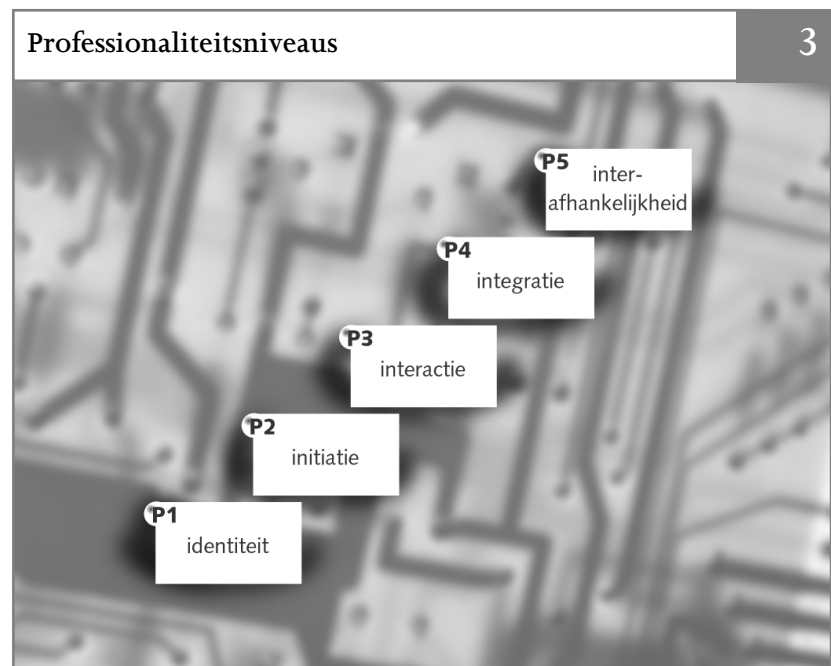
In het verlengde van 'u vraagt, wij draaien' ligt het kenmerk van relevantie. Niet alle oplossingen zijn gelijk dus moeten ze niet als zodanig behandeld worden. Soort en noviteit van technologie, omvang van bedrijfsprocessen en de mate van interrelaties zijn slechts enkele aspecten die meewegen in de complexiteit van een oplossing. Oeverloze discussies over zin en onzin gaan vaak vooraf aan een besluit over een oplossing doordat er geen gemeenschappelijk beeld is over de relevantie. Hierdoor lopen kern en bijzaken door elkaar. Behoeften, prioriteiten, impact en risico's worden verschillend meegewogen. Mede om deze reden vervallen veel beslissingen over een oplossing in een simpele afweging van kosten. Bij relevantie hoort het gedrag van een adviseur die helder kan aangeven wat, onder welke omstandigheden, de voor- en nadelen zijn van verschillende oplossingen. Hierbij hoort ordening van complexiteit, niet het ontkennen ervan.

Gemeenschappelijk

In het traditionele klant-leverancierdenken bestaat een scheiding tussen vraag en aanbod. Deze denkwijze verdiept de kloof tussen partijen en verdeelt 'eigenaarschap' van de verschillende fasen van het oplossen van een vraagstuk (Meijers, 2000). Deze uiterst improductieve en onwenselijke situatie leidt ertoe dat samenwerking al snel omslaat in tegenwerking. Samenhangend oplossen begint met het creëren van een gemeenschappelijkheid, een gedeeld belang. Daarnaast is kenniswerk onderhevig aan perceptie- en interpretatieproblemen. Veel gaat verloren in het niet opgelijnd zijn van denkwijzen van individuen. Een gemeenschappelijk referentiekader helpt bij het voorkomen van onnodige miscommunicatie.

Synergetisch

Met de toenemende behoefte snel te handelen tegen lage kosten wordt hergebruik steeds belangrijker. Het modulair denken en niet steeds opnieuw het wiel willen uitvinden is lastig. Een kenmerk van veel ICT-specialisten is dat ze niet twee keer hetzelfde willen doen. In plaats van te zoeken naar synergie en hergebruik wordt het accent vaak gelegd



op nieuwigheid (state of the art), creativiteit en uitzondering. Harmonisatie en standaardisatie worden geschuwd want het is niet sexy om routinematig bezig te zijn. Daarnaast schuwen veel projectmanagers een te grote complexiteit door te veel interafhankelijkheden, hetgeen samenwerking in de weg staat. Aan de andere kant bepaalt synergie mede de innovatiekracht van een ICT-organisatie. Flexibel hergebruik van componenten, die samen meer zijn dan de som der delen, is niet alleen een technisch vraagstuk. Het ontstijgen van persoonlijk hobbyïsme en het *not-invented-here-syndroom* zijn voorbeelden van synergetisch gedrag.

Professionaliteitsniveaus

De behandelde gedragskenmerken zijn ondergebracht in vijf professionaliteitsniveaus. Deze niveaus vertegenwoordigen een ontwikkelingspad qua gedrag. De niveaus hebben een logische samenhang, waarbij ieder niveau voortbouwt op het voorgaande. Een organisatie kan geen niveau overslaan, maar de niveaus hoeven niet sequentieel te worden doorlopen. De achterliggende gedachte is dat een basis van het voorgaande niveau nodig is om zinvol aan een nieuw niveau te beginnen. Tevens zal het in de praktijk zo uitpakken dat voortgang op een hoger niveau pas mogelijk is als er parallel ontwikkelingsstappen worden ondernomen op de onderliggende niveaus. Op deze wijze groeit professionaliteit iteratief. Hierna volgt een korte beschrijving van de niveaus.

Casus 2

Informatics Division Mexx International B.V.

Een strategisch vijfjarenplan vormde de basis voor een totale ICT-platformverandering en -aanpassing. Vrijwel alle bestaande informatiesystemen, waarvan het belangrijkste maatwerk was, dienden te worden vervangen. Vergaande integratie werd nagestreefd. Daarnaast werden managementinformatiesystemen toegevoegd. De relatie tussen deze divisie en de business was gemoedelijk, maar zeer traditioneel gescheiden als opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarnaast was er een duidelijke kloof tussen de infrastructuur en functionele (per business stream; retail, wholesale, supply chain en finance) verantwoordelijken. Met het plan, waarin tevens beleidsmatige standpunten waren opgenomen, leek de identiteit van de divisie redelijk gewaarborgd. In de praktijk bleek er weinig draagvlak voor te zijn. Daarnaast verliep de samenwerking binnen de divisie en met gebruikers en management uiterst stroef. Het gevolg was dat plannings niet werden gehaald en systemen niet in gebruik konden worden genomen. Noodzakelijke input over waar het bedrijf heen

ging en hoe de bedrijfsvoering nu het beste vormgegeven kon worden, bleef uit.

De eerste actie was het intern oplijnen van waar de divisie voor diende te staan. Herziening van het plan en zorg voor bedrijfsbreed draagvlak leidden tot duidelijkheid over waar de divisie voor stond. De tweede actie was herziening van alle initiatieven zodat die in lijn waren met de gemaakte afspraken. De derde actie was het intern oplijnen van de disciplines. De vergaande integratie van de ICT-systemen dwong samenwerking af. Door gezamenlijk projectplannen te maken, initiatieven op te starten en voortgang te monitoren werden veel afstemmings- en coördinatieproblemen verbannen naar het verleden. De vierde actie was duidelijk te maken wat de verantwoordelijkheden van divisie en gebruiker zijn en een samenwerkingsmodel op te zetten, zodat samen aan de nieuwe systemen werd gewerkt. Het gevoel van saamhorigheid en wederzijds respect nam zinderogen toe, evenals de waardetoevoeging van de divisie.

P1: Identiteit

Het eerste niveau heeft primair te maken met wie we zijn dan wel willen zijn. Het gaat om een op behoefte gebaseerde afbakening van het portfolio. Dit leidt tot relevant en consistent gedrag. Veel ICT-organisaties, of deze nu zelfstandig of als afdeling opereren, leiden chronisch aan identiteitloosheid. Een reden is de pretentie end-to-end-oplossingen te moeten kunnen aanbieden en het uitgangspunt 'u vraagt, wij draaien'. Als voorwaarde om proactief waarde te kunnen toevoegen dienen managers van deze organisaties zich te realiseren dat zij lang niet alles (moeten willen) kunnen. Competenties opbouwen in specifieke technologieën en

oplossingen naast het opbouwen van strategische allianties voor ontbrekende competenties is een vereiste. Daarnaast ontbreekt veelal een onderscheidende en verbindende sociale code. ICT-organisaties blinken over het algemeen uit in uniforme en saaie uitstraling. Wat de bindende en onderscheidende factoren zijn blijft nevelig. Het resultaat is dertien in een dozijn. De bedrijven die veel aandacht besteden aan identiteit bruisen van energie, hetgeen afstraalt op het werk.

P2: Initiatie

Het tweede niveau richt zich primair op het invulling geven aan pro-activiteit. Door een heldere

identiteit is het veel gemakkelijker naar buiten te treden met de boodschap wie de organisatie is en wat zij doet. Helderheid over wat qua dienstverlening geboden wordt is voorwaardenscheppend voor gelijkwaardige interactie. Veel organisaties blijven steken op het niveau van het aanbieden van een specialisme of dienst. Voor gelegitimeerde initiatie is meer nodig dan producten bij de klant naar binnen duwen op basis van specificaties. De klantvraag en de vertaling naar relevante oplossingen zijn vereist. Om dit goed te kunnen doen dient een basis van sensitiviteit ontwikkeld te worden.

P3: Interactie

Het derde niveau heeft te maken met de eerste fase van samenwerking. Waar het tweede niveau nog blijft steken op een traditionele scheiding tussen klant en leverancier, wordt op dit niveau een brug geslagen naar een op gelijkwaardigheid gebaseerde samenwerking. Zeker voor innovatieve vraagstukken zal een samenwerkingsvorm moeten leiden tot het gezamenlijk vaststellen van vraag en antwoord. Om dit voor elkaar te krijgen is interdisciplinaire teamvorming binnen de ICT-organisatie een vereiste. Dit kan alleen functioneren als er een basis van gemeenschappelijk denken en werken aanwezig is.

P4: Integratie

Op het vierde niveau wordt invulling gegeven aan synergetisch en sensitief samenwerken. In plaats van de traditionele kloof tussen gebruikers en ICT in stand te houden wordt vergaand geïntegreerd. Deze integratie heeft onder andere te maken met het samen projectmatig vormgeven van duurzame oplossingen (Meijers, 2001). Slechts bij samenwerking gedurende alle fasen van oplossingsontwikkeling ontstaat begrip voor het verschil tussen bedrijfsbehoeften en technische specificaties. Veel ICT-oplossingen beantwoorden niet aan de vraag, omdat hier onvoldoende aandacht aan besteed wordt.

P5: Interafhankelijkheid

Het laatste hier beschreven niveau gaat om gemeenschappelijk risico's dragen. Op het moment dat risico's van het oplossen (evenredig) worden gedeeld, ontstaat er een gemeenschappelijke band die enorm krachtig is. Het gevolg is een symbiotische relatie die kan leiden tot nieuwe vormen van samenwerking.

Hugo Meijers

is oprichter van Contraview, een businessweb met als focus Complex Transitioning.
Hij is te benaderen via h.meijers@contraview.com.

Literatuur

- Brynjolfsson, E. en L.M. Hitt, 'Beyond the Productivity Paradox: Computers are the catalyst for bigger changes', in: *Communications for the ACM*, August 1998.
- Meijers, H., 'De solution development cycle: van IT-afdeling naar 'professional solution organisation'', in: *Informatie*, november 2000.
- Meijers, H., 'Duurzame bedrijfsoplossingen', in: *Informatie*, januari/februari 2001.
- Paulk M. en M.B. Chrissis, *November 1999 High Maturity Workshop, Special report CMU/SEI-2000-SR-003*, March 2000.
- Schrage, M., 'The Real Problem with Computers', in: *Harvard Business Review* 75, November-December 1997, pp. 178-183.