

De uitdaging voor de 21st eeuw: het nieuwe organiseren

Een pamflet

Pierre van Amelsvoort
Makkie Metsemakers

Er is weinig fantasie nodig om in te beelden dat productiviteit van kenniswerkers een problematisch vraagstuk is. Vorige week kwam ik na een lange wandeling Frans tegen en hij vroeg me of ik een vrije dag had. Nee zei ik, ik ben aan het werken! Ik vertelde hem dat ik zojuist een aantal complexe organisatievraagstukken, die al wat langer door mijn hoofd speelden, had opgelost en zeer productief was geweest. Enigszins verbaasd keek hij me aan en liep verder. Kennelijk zag Frans productiviteit als hard werken op een kantoor of op een fabriek. Dat is overigens niet vreemd, hij is de enige niet die denkt dat productiviteit synoniem staat aan hard versus niet hard werken en niet meteen verbindt een opbrengst, een resultaat met toegevoegde waarde.

Inleiding

Volgens managementgoeroe Peter Drucker staat de 21^{ste} eeuw in het kader van het vergroten van de productiviteit van de kenniswerker (Drucker, 1991). Een eeuw geleden stonden we voor eenzelfde vraagstuk, namelijk het vergroten van de productiviteit van de arbeider die fysiek werk verricht. Toen is gekozen voor een zeer succesvolle rationaliseringsstrategie. Autonome vaklieden zoals klompenmakers, weevers, smeden, bierbrouwers e.d. gingen in ateliers werken. Hun kennis van het vak, we zouden dat nu ‘tacit knowledge’ noemen, werd door nauwgezette studies gestandaardiseerd (uitbannen van variatie), versimplificeerd in deeltaken, geëxpliciteerd, gestandaardiseerd, genormeerd en functioneel georganiseerd. Dat is een proces geweest dat niet zonder slag of stoot is gegaan en is met veel weerstand en sociale onrust gepaard gegaan. Uiteindelijk heeft dit geleid tot grootschalige, functioneel ingerichte organisaties en ketens met een sterke verticale verantwoordelijkheid en sturing. We hebben nu een maatschappij waarbij in de westerse landen voornamelijk kenniswerk plaat vindt, maar ook in de lage loonlanden beginnen zich kenniswerkers zich te ontwikkelen, denk aan bijvoorbeeld aan software ontwikkelaars in India. Voeg aan deze opkomende

concurrentie het feit toe dat we door vergrijzing en ontgroening met steeds minder werkende en steeds meer niet-werkende mensen de economie draaiend moeten houden, en dan zal de opgave die Peter Drucker stelt niet als vreemd in de oren klinken. De kernvraag is nu of we opnieuw hetzelfde kunstje van de vorige eeuw kunnen uithalen of moeten we op zoek naar andere strategieën voor de noodzakelijke drastische productiviteitsverbetering? Om hierop een antwoord te krijgen verdiepen we ons eerst in de achterliggende inzichten van de rationaliseringsstrategie.

Het gevecht om de productiviteitsverbetering bij fysiek werk

Het boek dat, naast de bijbel en koran, grote invloed heeft gehad op ontwikkelingen in organisaties en maatschappij in de vorige eeuw, is ongetwijfeld Scientific Management van Taylor uit 1911. Hij begint dit boek met de weergave van een speech van de Amerikaanse president Roosevelt die zijn zorgen uit over de uitputting van de natuurlijke bronnen van onze aarde. Frederick Winslow Taylor borduurt hierop voort en ziet echter de verspilling van arbeidskrachten, in de vorm van inefficiency, als een veel groter vraagstuk. En Taylor benadrukt de noodzaak van de competentieontwikkeling van medewerkers, goed getrainde vaklieden presteren goed en vormen de basis voor een hoge productiviteit. Vervolgens presenteert hij de bekende rationalisatieprincipes van arbeidsdeling om enerzijds verspilling tegen te gaan en anderzijds om te komen tot een rechtvaardige verdeling van opbrengsten tussen medewerkers in de vorm van beloning. Door arbeidsverdeling kunnen arbeiders sneller en beter getraind worden en kan gelijktijdig de efficiency en de arbeidsverhoudingen verbeterd worden. Door de koppeling van beloning aan de inspanning wordt iemand die harder werkte beter beloond op basis van open en objectieve criteria, dan iemand die de kantjes er vanaf liep. Gelijke betaling van iemand die hard werkt en iemand die “slechts aanwezig is” geeft collegiale spanningen en leidt uiteindelijk tot nivellering en daarmee een afvlakking van de productiviteit. In de gedachten van Taylor kan een rechtvaardige prestatiebeloning de harmonie de relatie tussen werkgever (kapitaal) en werknemer (arbeid) optimaliseren.

Klassieke principes (Kuipers et al, 2010)

Begin vorige eeuw ontwikkelde Taylor de onderstaande principes. Ford voegde hier de lopende band aan toe. Hiermee ontstond een magistrale wijze om bij repeterend werk en fysieke productie een hoge productiviteit te halen

1. **Scheiding van doen en denken.** Leidinggevenden dienen zich volgens dit principe uitsluitend te richten op intellectuele arbeid en arbeiders moeten zich beperken tot louter fysieke arbeid. Dat betekent dat het management zich dient bezig te houden met het vaststellen van de werkmethoden en niet, zoals in de 19e eeuw gebruikelijk was, de arbeiders zelf.
2. **Taaksplitsing in kleine taakeenheden.** De fysieke arbeid dient in zo klein mogelijke, gemakkelijk te leren eenheden te worden opgesplitst, zodat de arbeiders nauwelijks training behoeven, snel ingewerkt zijn en gemakkelijk vervangen kunnen worden.
3. **Standaardisatie.** Het doel achter standaardisatie was het bepalen per taakeenheid van de “one

best way" voor het uitvoeren. De uitvoerder van de taak werd vervolgens geacht zich uitdrukkelijk te houden aan het voorgeschreven patroon, zodat onnodige bewegingen vermeden worden. Deze standaardisatie vereist nauwkeurige analyse van de taakcomponenten (bijvoorbeeld op basis van time and motion studies). Door standaardisatie wordt voorkomen dat uitvoerders steeds opnieuw het wiel uitvinden. De tijdstudies leveren niet alleen een tijdnorm voor een taak op. Ook leveren ze een basis om het procesverloop en het materiaalgebruik vast te leggen.

4. **Objectieve tijdnormen.** Om te komen tot efficiënte werkprocessen is het noodzakelijk om deze goed te bestuderen en te analyseren: meten is weten. Vooral tijdstudies kunnen helpen om overbodige handelingen te reduceren en de noodzakelijke handelingen te optimaliseren. Door nu tijdnormen aan handelingen te koppelen is het voor iedereen helder wat de doelen op het terrein van tijd (=geld) zijn.
5. **Werkinstructies.** Op basis van het standaardisatieproces kunnen werkinstructies ontwikkeld worden. De werkinstructies geven duidelijkheid over wat iemand moet kunnen en wat iemand mag doen. Zodoende kunnen werknemers, in rap tempo getraind worden om in maximaal tempo hun werk te doen, zonder dat er fouten gemaakt worden. Naast een basis voor het opleiden van mensen geven werkinstructies ook de duidelijkheid die nodig is voor de procesbeheersing.

De Scientific Management principes zijn tijdens het leven van Taylor zowel door werknemers als werkgevers niet met veel applaus omarmd. Werknemers vreesden een uitholling van hun werk tot machteloze 'resources' en werkgevers vreesden een onverantwoorde stijging van de productiekosten. Henri Ford zag in de grote slachterijen in Chicago een systeem dat het product (het varken of het rund) zich naar de medewerkers bewoog in plaats van andersom dat de medewerkers zich moeten verplaatsen naar het product. Hij voegt het principe van de lopende band toe aan de principes van Taylor en luidt daarmee het succes van klassieke organisatieprincipes. Door de lopende band wordt de efficiencyverspilling van lopen weggenomen, maar bovendien wordt een anoniem disciplineringsmechanisme gecreëerd dat het tempo van de productie aangeeft. Hierdoor worden bottlenecks in de lijn zichtbaar die een impuls vormen voor verdere optimalisatie van taakverdeling. Belangrijk is te beseffen dat we in die tijd spreken over voornamelijk de rationalisering van fysieke arbeid waarbij een directe en exclusieve relatie gelegd kan worden tussen de objectief meetbare inspanning en resultaat. In die context is het mogelijk om middels studies de arbeidshandelingen te analyseren, te versimpelen, te standaardiseren en te normeren voor wat betreft de inspanning. Dat geeft de mogelijkheid om middels feedbackloops controlerend en corrigerend op te treden én het werk verder te optimaliseren door de verspillingen, zoals lopen, wachten, op halve kracht werken e.d. te minimaliseren. Door normering, feedback en systematisch verbeteren kan de norm voor de inspanning steeds scherper worden en kunnen routines ontwikkeld worden voor een constante en steeds betere kwaliteit. Door taakversimpeling en functionele concentratie is het mogelijk geworden om arbeid steeds verder te mechaniseren en steeds minder afhankelijk te maken van de mens. Dergelijke technologische vernieuwingen vragen wel schaalgrootte om de investeringen te kunnen dragen, en daarmee wordt een trend voor schaalvergroting gestart en wordt gesproken over massaproductie en werk met een hoog repeterend karakter. Dit kan alleen als er sprake is van weinig variatie en dus een hoog repeterend gehalte van de handelingen. Door modulair ontwerpen

van producten is het zelfs gelukt om productassortimenten te verbreden terwijl de productietechnische variatie beperkt kan blijven! Door de rationalisering konden werkprocessen steeds minder afhankelijk gemaakt worden van menselijke handelingen. In het algemeen wordt aangenomen dat de kwaliteit en kosten voor ca. 80% door het werksysteem wordt bepaald en ten hoogste voor 20% door de medewerker. De verbetering van de kwaliteit (effectiviteit) en efficiency in het productieproces wordt daarmee in grote mate bepaald door het productontwerp en de wijze waarop het technisch systeem is ingericht.

Door de rationaliseringsstrategie ontstonden organisaties die een ongelofelijke welvaart en vrije tijd hebben gebracht door productiviteitsverbeteringen van honderden procenten! Met het werk van Taylor is de basis gelegd voor de enorme stijging van de welvaart van vooral de Westerse bevolking. Door dit succes is het percentage van de beroepsbevolking dat nu nog werkelijk bezig is met fysieke arbeid in de westerse samenleving tot circa 15 % gedaald.

De kernvraag

Veel hedendaagse arbeid wordt verricht in de dienstverlening, zowel in commerciële als social profit, arbeid die gekenmerkt wordt als mentale arbeid waarbij wijsheid, kennis en informatie belangrijke grondstoffen zijn. Zoals gezegd ziet Peter Drucker de verhoging van de productiviteit van kenniswerkers als de grootste uitdaging voor moderne organisaties in de komende decennia (Drucker, 1991). Hij noemt deze uitdaging de eerste vereiste voor de ontwikkelde landen om te overleven. Met name voor Europa, waarin we (meer) een kenniseconomie willen ontwikkelen met veel aandacht voor innovatie, is dit ons inzien een essentieel vraagstuk. Het tempo van ontwikkeling in het voormalige Oostblok, maar vooral China, India, Brazilië en dergelijke, en de vergrijzing én ontgroening in West-Europa, dwingen ons in rap tempo te komen tot productiviteitsverbetering en innovatie. Door de ontwikkelingen in deze verdwijnen er steeds meer activiteiten, zowel (delen van) productie als diensten onder de titel 'offshoring' naar het buitenland en moeten we stevig concurreren tegen deze lage lonen landen.

Demografische ontwikkeling betekenen dat we in de meeste West-Europese landen met steeds minder mensen meer mensen onderhouden, beveiligen, verzorgen, opleiden e.d. Dit legt een grote productiviteitsclaim voor organisaties in semi-publieke sector. Deze ontwikkeling betekent ook dat de eerste helft van deze eeuw in het teken komt te staan van beheersing van de werkdruk door productiviteitsverbetering én door een 'war on talent'. Door arbeidsmarktkrapte wordt het binnenkrijgen en -houden door aantrekkelijk werk van groot strategisch belang. Vanuit dit perspectief is productiviteitsverbetering noodzakelijk om te voorkomen de werkdruk ontaard. Kwaliteit van de arbeid wordt daarmee een strategische focus

We staan daarmee voor eenzelfde uitdaging die een eeuw geleden gold voor fysieke arbeid, maar nu actueel is voor mentaal werk, voor kenniswerkers. Belangrijke vraag is nu of de productiviteitsverbetering bij kenniswerkers bereikt kan worden door de herhaling van de succesformule rationalisatie van het werk. De gangbare managementpraktijk lijkt zich te baseren op de succesvolle organisatieprincipes die een eeuw geleden zijn ontwikkeld en vervolgens zijn geperfectioneerd. Het aantal protocollen en administratieve last is afgelopen jaren schrikbarend gestegen, het aantal managers is eerder gegroeid dan afgenomen en de afstand tussen uitvoering en beleid is vergroot. De omvang van organisaties is door fusies vergroot en shared service centra geven eerder zorg dan dat ze ontzorgen.

Verzet in de vorm van sabotage tegen de uitholling van professionele beroepen is regelmatig een issue. Dat is op zich niet vreemd en de geschiedenis herhaald zich. Vorige eeuw kende eenzelfde verzet bij de arbeiders, en nu bij de 'vrijgestelde' denkers. Zonder de historische successen te negeren staan we nu voor de vraag wat de succesvolle principes voor deze 21ste eeuw kunnen zijn. Gaan we door met het vertalen van de klassieke principes van fysieke arbeid naar kenniswerkers? Of werken de klassieke principes bij kenniswerkers niet of misschien wel averechts en vraagt de organisatie van kenniswerkers een paradigmashift? En is een onbevangen zoektocht naar de nieuwe principes van de moderne arbeidsorganisatie noodzakelijk.

Productiviteit een vies woord?

Productiviteit wordt veel verward met efficiency oftewel goedkoop zijn. En veel professionals zien efficiency als een 'vies' woord (Mintzberg, 1982), dat ten koste gaat van de kwaliteit van de dienstverlening en het werkplezier. Wij sluiten voor de definitie van productiviteit aan bij de definitie van Jan In 't Veld. Productiviteit heeft conform de definitie van In 't Veld (1978) twee componenten, namelijk effectiviteit (doeltreffend) en efficiency (doelmatig). Effectiviteit heeft te maken met de waardetoevoeging oftewel de opbrengst van een handeling cq. opbrengstenverliezen. Efficiency betreft de offers dan wel kosten in ruime zin, zoals verspillingen en energielekken die gemaakt moeten worden om het resultaat te bereiken. Vanuit deze definitie betekent productiviteitsverbetering het in samenhang vergroten van effectiviteit of het verbeteren van de efficiency.

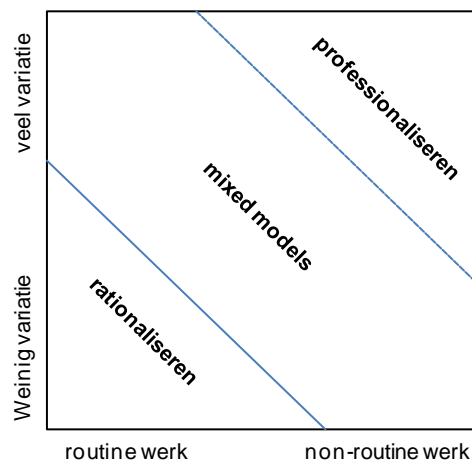
Tot nu toe is productiviteitsverbetering van kenniswerkers een lastig vraagstuk gebleken. Uit onderzoek blijkt dat de productiviteit van een Amerikaanse 'blauwe boordmedewerker' in afgelopen vijftig jaar toenam met liefst 330 procent en van een 'witte boordmedewerker' in dezelfde periode met slechts 47 procent. Peter Drucker stelt zelfs dat de productiviteit van bijvoorbeeld onderwijzers, verpleegsters en

verkopers de afgelopen zeventig jaren niet verbeterd maar door allerlei vergaderingen en administratieve handelingen eerder verslechterd is ! Tijdstudies geven aan dat een verpleegkundige in een ziekenhuis nog maar slechts 36 procent van de tijd besteedt (was voorheen 60 %) aan directe patiëntenzorg daar waar de toegevoegde waarde geleverd wordt.

Waarom is productiviteit nu zo vaak een gevoelig thema bij kenniswerkers? Een complicatie bij kenniswerk is dat de mate van inspanning niet altijd zichtbaar is. Het geven van een college is zichtbaar, maar de inspanning die dat kost en de energie die in de voorbereiding zit niet. Het onderscheid tussen denken en slapen is niet gemakkelijk te maken. Deze onzichtbaarheid maakt productiviteit 'twistgevaarlijk'. Een medewerker kan een andere norm hebben voor de te leveren inspanning dan het management. De kenniswerker vindt bijvoorbeeld dat hij al hard en efficiënt genoeg werkt, terwijl het management vindt dat er nog wel wat verbeterd kan worden. Bij kenniswerkers kan ook een tegenstelling ontstaan ten aanzien van de effectiviteitcomponent. Hier kunnen management en medewerker of de cliënt en andere betrokken actoren verschillende doelen nastreven en verschillende verwachtingen en voorkeuren hebben. Over het gewenste resultaat kan vanuit verschillende perspectieven worden getwist. Wat is een goede lesinvulling op school? Wat is goede zorg? Wat is een goed college? Wat is een goede bejegening van een belastingbetaler die van 'grijze' handelingen verdacht wordt? In dienstverlenende processen is het product veelal niet tastbaar, maar gaat het om moeilijk meetbare beleving van cliënten, die soms pas op lange termijn zichtbaar zijn. Zo kun je de effecten van een MBA-programma pas na jaren in de carrière van de ex-student zien. En de relatie tussen resultaat en inspanning van de kenniswerker is niet simpel een op een te leggen. Vele andere factoren hebben immers invloed op het resultaat.

Deze tegenstelling is veel minder aanwezig bij productiewerk. De effectiviteit is daar grotendeels vastgelegd in het productontwerp, de taakomschrijving en het (technische) productiesysteem. Bij kenniswerkers ligt dat duidelijk anders. Daar wordt het product, dienst of zorg die men levert nadrukkelijk gezien als persoonlijke resultante van de eigen vakbeoefening of beroepsuitoefening en bezieling. En wordt daarmee gekoppeld aan de persoonlijke identiteit en reputatie binnen de organisatie (Metsemakers, 2005). Daar komt bij dat met verandering van handelswijzen de effectiviteit verhoogd kan worden, maar dat de efficiency kan worden verminderd. De verhoogde effectiviteit wordt door de medewerker wel direct gevoeld in de vorm van erkenning en waardering van een meer tevreden klant. De efficiëncynadelen zijn daarentegen niet direct voelbaar, want deze zijn 'voor rekening' van de organisatie. Voor het management geldt precies het omgekeerde. De efficiëncynadelen ziet zij direct terug in hogere kosten, maar de tevreden klant, en de opbrengst daarvan, niet! Andersom kunnen efficiëncymaatregelen leiden tot een lagere effectiviteit die de professional direct voelt, maar voor het management op korte termijn niet zichtbaar zijn. Dit dilemma wordt nog moeilijker te hanteren

als de lusten en lasten door arbeidsdeling ontkoppeld zijn. Je zou dat mistgevaar kunnen noemen. Op deze wijze kunnen kennismedewerkers en management verschillende voorkeuren ontwikkelen ten aanzien van de invulling van zowel de efficiencycomponent als de effectiviteitcomponent. Deze verschillen zijn door de koppeling met identiteit, status, erkenning en waardering een gevoelig thema. Ze kunnen uitlopen in een onderlinge twist en strijd met tegengestelde belangen en verlangens. Bij gebrek aan dialoog en onderlinge verbintenis ontstaat er een negatieve spiraal die voeding geeft aan onderling wantrouwen.



Figuur 1. Professionaliseren of rationaliseren

Kenniswerk kan gezien worden als mentale arbeid die niet zichtbaar is. Tevens is veelal het resultaat niet tastbaar, maar eerder is het perceptie. Maar het ene kenniswerk is het andere niet. Weggeman (1997) maakt in dit verband een onderscheid tussen de improviserende professional en de routinematig werkende professional. Creativiteit en improvisatie zijn nodig als het werk non-routine vraagstukken behelst. De kennis wordt volgens Weggeman doorgaans verkregen na een langdurige, gespecialiseerde opleiding en door voortdurend te leren van opgedane ervaringen en toegepaste vaardigheden.

Routine kenniswerk vraagt specifieke routinematige kennis en vaardigheden. Maister (1997) noemt dit gestandaardiseerd werk doet. Overigens is dit een zwart-wit onderscheid en zal in de praktijk eerder sprake zijn van een combinatie van processen met kenmerken van beide uitersten. We kunnen nu kenniswerk onderscheid in:

- Weinig variatie en routine werk een duidelijk objectief meetbaar resultaat en een duidelijke koppeling tussen inspanning en resultaat.

- Maatwerk (veel variatie) en non-routine werk met een moeilijk meetbaar en subjectief resultaat en een complexe koppeling tussen inspanning en toegevoegde waarde.

In het geval dat de variatie aan vraagstukken groot is, is het routiniseren van non-routine vraagstukken noch mogelijk noch zinvol, tenzij het lukt om de variatie te reduceren. De combinatie van variatie en mate van routine leiden ons naar twee strategieën voor productiviteitsverhoging: rationaliseren en professionaliseren (zie figuur 1).

Strategie 1. Rationaliseren van routine arbeid

Routines ontwikkelen zich naarmate een vraagstuk zich herhaald en er repeterend werk ontstaat, de variatie is zeer beperkt. Bij repeterende, routine activiteiten ligt rationaliseren (standaardiseren en normeren) en automatiseren van activiteiten voor. Met behulp van een nauwkeurige analyse van de taak van de kenniswerker kan getracht worden de noodzakelijke stappen tot een minimum te beperken en de benodigde tijd voor de inspanning vast te leggen. Ook het gewenste resultaat kan goed omschrijven en gemeten worden. Door met regelmaat prestatie en inspanning te meten kan verdere optimalisatie tot stand komen.

Het logische vervolg van standaardisatie in combinatie met schaalvergroting is automatiseren en digitaliseren, daar waar het kan en daar waar het zinvol is. Hier willen we wijzen op de opkomst van de dienstverlening waarbij digitale interactie met klanten tijd- en plaatsonafhankelijk, en dus op afstand, kan plaatsvinden. Dergelijke serviceconcepten vormen een combinatie van automatisering en selfservice of zelfhulp. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van employee-self-service concepten in de e-HRM sfeer, of via internet het belastingformulier opvragen, invullen en opsturen of het boeken en inchecken van een vliegticket.

Een belangrijke vraag die hierbij opkomt, is of we in de toekomst wel voldoende mensen hebben die het uitdagend vinden om dit werk te willen doen. Buiten deze vraag om is dit een waardevolle strategie die in het verleden zijn succes heeft bewezen. Overigens is het een organisatiestrategie die niet zondermeer toe te passen is, en met veel weerstand gepaard gaat worden. Kern van de vraag is wanneer rationaliseren en wanneer vooral niet!

Een veel voorkomende fout is dat de rationalisatiestrategie wordt toegepast op non-routine kenniswerk. In de volgende paragraaf gaan daar dieper op in.

Strategie 2. Professionaliseren

Non-routine werk is het oplossen van ongestructureerde vraagstukken en is te zien als opeenvolging van de (deel)probleemoplossingcycli. De routines kunnen slechts op hoofdlijnen ontwikkeld worden en betreffen voornamelijk de methodologie. De inschatting op basis van vakmanschap, ervaring en deskundigheid staat centraal, en vragen een continue competentie ontwikkeling naar meesterschap. Het resultaat is slechts ten dele objectief meetbaar, en kan slechts door subtiele samenwerking intersubjectief worden vastgesteld. In samenwerkingverbanden op menselijke maat wordt resultaatverantwoordelijkheid opgepakt. Intervisie, inspiratie, constructieve feedback, collegiale correctie en waarderend leiderschap zijn hierbij centrale begrippen. Door leerprocessen ontstaat standaardisatie van de wijze van werken en worden voor alleen kritieke activiteiten gespecificeerd. Autonomie wordt in dit kader gezien als het maken van keuzes op grond van een onafhankelijke verantwoordelijkheid ten opzichte van het oplossen van het betreffende vraagstuk, waarbij een balans gezocht wordt tussen effectiviteit en efficiency. De autonomie van de kenniswerker is een belangrijk uitgangspunt bij professionaliseren. Hierbij staat de vraag centraal we deze kunnen organiseren in productieve samenwerkingsverbanden, zonder dat autonomie leidt tot de valkuil van focus op eigen belang. De productieve autonomie kan echter pas vorm krijgen indien er complexiteitsreductie in primaire processen heeft plaatsgevonden!

De specialisatiefuik: organiseren maakt meer kapot dan je lief is!

De kunst van organiseren is nu het kiezen van de juiste strategie en het creëren van een passend organisatieregime. Het toepassen van de klassieke rationalisatiestrategie heeft de afgelopen jaren tot de volgende trends geleid:

- het creëren van schaalgrootte (meestal door fusies) en schaalvoordelen door centralisatie en concentratie (denk aan shared service centra);
- het uitbuiten van leer- en herhalings effecten door verdere (taak-)specialisatie en waar mogelijk verrichten lager opgeleide (en goedkopere!) medewerkers de meer routine werkzaamheden;
- standaardisatie van de werkzaamheden (tegenwoordig vaak middels protocollering en ICT-systemen afgedwongen). Hierbij moet opgemerkt worden dat deze ook ten dele door externe insituties wordt opgelegd;
- technologische innovatie: vernieuwing van procesttechnologie zoals spraakcomputers en internettoepassingen;
- strakkere verticale sturing en verantwoording: door SMART doelstellingen en centrale sturing middels ERP systemen.

De toepassing van een rationaliseringsstrategie op non-routine werk met een beperkte repetitie, een averechts effect. De non-routine professional kan slechts zeer ten dele van buiten af door hiërarchie en protocollen gestuurd worden. Juist dergelijk werk vraagt een professionele autonomie en onderlinge samenwerking. Rationalisering verstikt deze en heeft een vervreemdend effect op medewerkers. Professionals gaan zich dan als starre werknemers gedragen met een beperkte oriëntatie op het eigen werk en belang. Onderzoek bevestigt dat overtrokken regelgeving de broodnodige creativiteit en innovatie verstikt (Amabile, 1996). Een bekend gevolg is het terugtrekken en indekken in de eigen machteloze rol van de vakspecialist door de professional, of in de rol van de baas door de manager. Hanson beschrijft dat managers en professionals normaal gesproken de strikte rolverdeling koesteren. Als een partij echter op het domein van de ander probeert te komen, wordt dat gezien als een aanval en gaat deze in de verdediging (Hanson, 1996). Onderlinge disconnectie en verdere verwijdering ligt daarbij in het verschiep. De professional kruipt nog dieper in verkokering en de ‘man of vrouw achter het stuur’ zoekt nog harder het geluk bij beheersing, planning, aansturing en dergelijke (Feltman, 1993). De scheiding van rollen wordt versterkt en veelal vindt verstarring en verharding plaats. De verbitterde en giftige discussie over de ontzieling van de professional kan daarmee verklaard worden. De professional ziet de manager en de bedrijfskunde als bijhorend kennisgebied als bron van al dat kwaad (Verbrugge, 2005). ‘Want wat is een manager? Een manager is iemand die niets weet, die niets kan en die niets doet, maar alles regelt, en bij dat geregeld iedereen die wel iets weet, kan of doet, voortdurend hinderlijk voor de voeten loopt’ (Von der Dunk, 2002). Ook geschiedkundige Geert Mak voegt zich in dit debat en stelt: ‘er is een groeiende korst van gewichtigdoenerig figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast, die parasiteert op winst en rendement, die ons, uitvoerders, het leven steeds zuurder maakt...’ (Mak, 2005). Met deze cynische stellingen wordt ons inziens naïef en ten onrechte eenzijdig de zwarte piet bij het management gelegd. Is het niet wat simpel geredeneerd om managers zo veel macht toe te kennen, dat ze op eigen houtje in staat zijn om de conserverende krachten van professionele bureaucratieën te veranderen? Het zijn echter niet alleen managers die de vicieuze cirkel in gang zetten en houden. Vroemen zegt mijns inziens terecht: ‘een manager kan zonder het te weten domineren en een medewerker kan verzet plegen zonder het te weten’ (Vroemen, 2005). Wat te denken van stafmedewerkers die, goed bedoeld, vanuit een beperkt afstandelijk gezichtspunt protocollen bedenken. En even goed doet de ‘eigenwijze’, ongetwijfeld hardwerkende, professional mee door ‘sabotage’ in de vorm van eindeloze en vertragende discussies over alles wat naar sturing en beleid riekt. De Caluwé en Vermaak noemen als allergie van de professional de drie boze B’s: Bureaucratie ii, Bazen en Beleid (Caluwé & Vermaak, 2006). We zouden er nog een vierde aan toe willen voegen, de B van Budget. Zo is het begrip ‘pocket veto’ bij professionals een bekend sabotage fenomeen om te doen alsof om in werkelijkheid niets te veranderen (Hanson, 1996). We willen benadrukken dat deze probleemstelling voor

een belangrijk deel het gevolg is van splitsing en scheiding van taken en verantwoordelijkheden. Deze veroorzaakt innerlijke fragmentatie en verschillende oriëntatie van verantwoordelijkheidsbesef (zie Verstraeten, 2003). Het is dan niet verrassend dat het management zich vervreemdt van het primaire proces, zoals het ook niet verrassend is dat de professional zich vervreemdt van de organisatie en simpele economische wetten niet meer lijkt te begrijpen. Sprenger stelt dat een bureaucratie in staat is om doeltreffend de onverantwoordelijkheid, de vervreemding en de demotivatie van het personeel te 'organiseren' (Sprenger, 1996). In dit verband zijn de specialisatiefuijk en werkoriëntaties bruikbare inzichten.

De klassieke maatregelen wekken onzichtbare krachten op in de vorm van de specialisatiefuijk (van Delden). De specialisatiefuijk waarbij specialisten bij verdere specialisatie steeds meer worden "veroordeeld" tot hun eigen specifieke deskundigheid heeft als gevolg:

- Telkens dezelfde categorie vragen of deelproblemen leidt al snel tot een routinematige manier van werken.
- Terugvallen op bekende werkwijzen en oplossingsrichtingen vermindert de creativiteit. Reflecteren, betwijfelen en openstaan voor nieuwe ideeën zijn niet meer nodig als competentie en raken verloren.
- De specialist trekt zich terug op zijn eigen specialisatie en raakt geïsoleerd van zijn collega's. Minder of anders gespecialiseerde collega's worden als minder deskundig gezien waarvan men niet echt erkenning en waardering kan krijgen.

Specialisatie, centralisatie en standaardisatie kunnen vooral bij non-routine werk negatieve bijeffecten hebben. Zo verminderen de mogelijkheden voor werk van betekenis. Standaardisatie vermindert de keuze- en regelmogelijkheden. Bij specialisatie en grootschaligheid kan de "menselijke maat" verloren raken: Het overzicht van het totaalproces vermindert door toename van complexiteit, evenals het directe contact met de klant met weer gevolgen voor de terugkoppelinformatie en de verantwoording.

Verder vergroten deze maatregelen de kans op eenzijdige werkoriëntaties en daarmee de kloof tussen professionals en management. Bij specialisatie en centralisatie worden gelijksoortige specialisten georganiseerd binnen een eigen specialistische afdeling. Hierdoor bestaat het gevaar voor toenemende interne gerichtheid. Het eigen vakgebied wordt steeds belangrijker en kan doorslaan in suboptimalisatie. In de praktijk worden er eerder "grenzen getrokken" om de realisatie van de eigen professionele normen zeker te stellen. Veel van deze productiviteitsmaatregelen roepen dan ook weerstand op bij de professionals. Maar voor succes blijft men afhankelijk van de medewerking van de professionals: ze hebben door hun autonomie vele sabotagemogelijkheden.

Toch kan dit achterblijvende resultaat niet alleen verklaard worden met een mogelijke tegenwerking van de professionals. Het is belangrijk om te zien dat de hiervoor beschreven maatregelen voor productiviteitsverbetering vaak weer productiviteitsverliezen introduceren! De beschreven maatregelen zijn vooral gericht op een efficiencyverbetering van taken in de vorm van kostenverlaging, maar zorgen helaas vaak ook meteen voor verlies aan effectiviteit (lagere opbrengsten) en verborgen verspillingen. Hierdoor vallen de effecten vaak veel lager uit dan verwacht. Hierbij speelt de wijze van organiseren een belangrijke rol. We spreken daarom ook wel van “organisatieverliezen”. We willen hierbij de volgende systeemverliezen of -verspillingen noemen.

Omstelverspillingen

De organisatiecomplexiteit en de mate van functionele specialisatie bepalen in sterke mate het aantal projecten waaraan de kenniswerkers tegelijkertijd moeten werken. Clark en Wheelwright [9] onderzochten de relatie tussen de productiviteit van een engineer en het aantal projecten waaraan hij tegelijkertijd deelneemt. Bij een deelname aan meer dan 3 projecten blijkt dat de verliezen als gevolg van omschakelen en extra coördinatie drastisch stijgen. Zoals bij een machine het omstellen naar een ander producttype tijd kost, kost het voor een kenniswerker ook omsteltijd als hij wisselt van project. Telkens moet hij omschakelen naar de specifieke inhoud en context van het project, stukken opnieuw terugzoeken, projectverslagen opnieuw doorlezen etc. Afhankelijk van het aantal projecten, de complexiteit van het project en de rol die de professional hierin speelt, zal dit meer verlies opleveren. Ook kan in dit verband het fenomeen van “spoedorders” genoemd worden, die “even tussendoor” komen en leiden tot omstelverlies.

Coördinatiekosten en -verspillingen:

a. Onderlinge coördinatiekosten

Wanneer verschillende specialismen en afdelingen bij een project betrokken zijn, moet er onderling afgestemd en overlegd worden, veelal uren waarin geen waarde wordt toegevoegd. Ook wordt de projectsturing complexer. Belangrijke factor is daarbij de mate van arbeidsdeling: naarmate het proces sterker is opgesplitst in afdelingen en specialismen, zal meer afstemming nodig zijn. Ook wordt de kans op tegengestelde belangen groter. In veel organisaties gaat veel tijd verloren aan politieke “spelletjes”.

b. Onderlinge verstoringverliezen

Wanneer het werk van de ene kenniswerker (de oplossing van een deelvraagstuk) niet aansluit op die van een andere kenniswerker moet dit opgelost worden, wat extra aanpassingsuren meebrengt, die niet altijd vergoed worden. Hoe

verder het werk opgesplitst wordt in specialistische deeltaken, hoe groter de kans dat de werkzaamheden niet goed op elkaar aansluiten of elkaar verstoren.

c. Planningsverliezen

De gedeeltelijke onvoorspelbaarheid van het procesverloop maakt het lastig vooraf in te plannen en af te stemmen wanneer en hoe lang een bepaald specialisme nodig is. Veelal is er sprake van verborgen leegloop- of wachturen als gevolg van deze planningsproblematiek. Hoe verder de specialistische arbeidsdeling, hoe lastiger dit vraagstuk. Zeker in een matrix organisatie waarin de verantwoordelijkheid voor projectsturing en de capaciteitssturing gescheiden is. Vaak worden daarbij “illegale buffers” ingebouwd om de beschikbaarheid van capaciteit veilig te stellen.

Maar ook overbezetting kan verliezen meebrengen. Door de werkdruk neemt de kans op fouten en daarmee herstelkosten toe. Ook worden nieuwe medewerkers dan vaak onvoldoende ingewerkt met weer nieuwe opbrengstverliezen als gevolg van onvoldoende ontwikkelde competenties.

Hoge transactiekosten

De steeds ingewikkelder wordende regelgeving brengt administratieve en controle kosten met zich mee. De controle zijn gebaseerd om willekeur en misbruik tegen te gaan en hierover verantwoording af te leggen. De complexiteit kan hierdoor zo groot worden dat het gewenste effect niet wordt bereikt of dat de kosten niet opwegen tegen de mogelijke risico's.

Indirecte kosten

De opkomst van grootschalige organisaties gaat vaak gepaard met een concentratie van ondersteunende activiteiten waarmee de afstand naar de kenniswerker wordt vergroot. Verborgen kosten zijn vaak de administratieve last voor de aanvraag voor de ondersteuning, verlies van flexibiliteit en maatwerk. En het betalen voor diensten waar niet om gevraagd was.

Failure demand

Naarmate organisatie groter en complexer worden neemt de kans op een vergroting van de zogenaamde failure demand toe. Failure demand betreft vragen en vraagstukken die ontstaan als gevolg van (ver)storingen in andere processen.

Ongerichte vrijheid, vrijblijvendheid

Professionals hebben een grote autonomie, die in combinatie met een laissez faire leiderschapstijl kan doorslaan in “ongerichte” vrijheid. Door de mate van unieke kennis van de kenniswerker is het werk van buiten nauwelijks tot niet te sturen. De sturing vindt plaats door de professional zelf, waarbij de werkoriëntatie doorslaggevend is. Resultaatsturing wordt gezien als hinderlijk voor een goede vakuitoefening en vakverdieping en als bemoeizucht, onnodige controle en tijdsverspilling. De valkuil van ongerichte professionele vrijheid kan in een diepgewortelde vrijblijvendheid “bevroren” worden.

Gebrekkige samenwerking

De verdieping van het vak gebeurt meestal met vakgenoten die elkaar goed verstaan. Kennisontwikkeling tussen verschillende specialismen verloopt moeizaam, terwijl in complexe vraagstukken juist een beroep op multidisciplinaire samenwerking wordt gedaan. De integratie en sturing van het proces wordt als een zaak voor het (project)management gezien. Veel professionele arbeid verleidt ook tot solistisch werken. Mensen sluiten zich af om niet gestoord te worden in hun creatieve proces. Weer anderen vinden liever het wiel zelf opnieuw uit dan gebruik te maken van de expertise van hun collega’s. Hierbij speelt ook angst voor commentaar van collega’s of het behoud van status. Simonse wijst in dit kader op de “sociale introversie” van professionals (Simonse, 1998), wat ten koste van de samenwerking gaat, terwijl deze veelal is vereist.

Vermindering van betrokkenheid

Verdere specialisatie maakt het werkgebied enger. Hierdoor zijn de specialisten bij een kleiner deel van het totale vraagstuk betrokken. Niet alleen de verbondenheid met de directe collega’s wordt lastiger, ook de betrokkenheid met het specifieke vraagstuk. Door gebrek aan het totaaloverzicht wordt het moeilijker om de eigen bijdrage in de totale context te plaatsen en verliest het werk aan betekenis.

Ook kennismedewerkers vallen dan snel in de val van “even het kunstje doen” en is er feitelijk sprake van vervreemding van het specifieke vraagstuk, project of klant. Betrokkenheid vinden specialisten in hun eigen geïsoleerde vakgebied. Het gevaar neemt toe om in een “specialisatiefuik” terecht te komen. Dergelijke fragmentatie is niet bevorderend voor de drang om te komen tot innovatie van het proces als geheel.

Beperkte vernieuwingsdrang

De zo juist besproken gevaren kunnen samen leiden tot wat genoemd wordt een “praatcultuur” waarbij ieder zijn zegje moet doen (meestal vanuit het perspectief

van de eigen werkoriëntatie). Bij een verbetervoorstel is er altijd wel een afdeling die aangeeft waarom dat “geen goed idee” is, waardoor het systeem al snel “op slot zit”. Toepassing van formele macht om versnelling te krijgen wordt nauwelijks geaccepteerd en versterkt het slachtoffergedrag en de weerstand. Dergelijke organisaties blinken niet bepaald uit in vernieuwingsdrang en innovatie.

De beschreven organisatieverliezen verminderen de productiviteit door:

- (al of niet gemaskeerde) leegloop door de smallere inzetbaarheid van de professionals,
- suboptimalisatie van het eigen vakgebied en de eigen professionele normen,
- onvoldoende afstemming van deelactiviteiten,
- niet bezig zijn met de juiste zaken,
- bewuste (“politieke spelletjes”) en onbewuste onderlinge verstoringen met herstel noodzaak,
- en het niet benutten van verbeter- en vernieuwingskansen.

We praten dan over behoorlijke opbrengstverliezen!

De professionaliseringsstrategie

Een organisatie met professionals is niet vanzelfsprekend een professionele organisatie. We spreken van een “organisatie van betekenis” als er sprake is van:

- werk van betekenis voor de medewerkers;
- een hoge toegevoegde waarde voor de klant.

De hoge toegevoegde waarde impliceert een hoge productiviteit. Maar hierbij let men vooral op de systeemproductiviteit. Productiviteit wordt niet zozeer nagestreefd door efficiencyverbetering middels centralisatie, specialisatie en standaardisatie per specialistische activiteit, maar door:

1. het vergroten van de systeemeffectiviteit (grotere toegevoegde waarde van het totale systeem) en
2. het terugdringen van de systeemverliezen (met aandacht voor verliezen tussen de verschillende activiteiten).

Hierbij hebben de professionals een belangrijke actieve rol! Met een gezonde nieuwsgierigheid worden nieuwe methoden, aanpassingen in de arbeidsorganisatie e.d. uitgetoet en geperfectioneerd. De professionaliseringsstrategie kent een aantal invalshoeken

1) **Collectieve visie en systeemdenken**

In een organisatie met relatief autonome professionals is een gezamenlijke visie op het werk en de toegevoegde waarde van groot belang voor de onderlinge verbinding. De keuzes die in onderlinge dialoog worden gemaakt geven een gezamenlijke bestemming en verlangen aan. Bij grotere organisaties is een opdeling naar organisatiebouwstenen met een eigen externe toegevoegde waarde en strategie nodig. Voor de zingeving mogen organisaties dus niet te groot en te anoniem zijn. Een daadwerkelijke strategierealisatie vereist dat de autonome professionals meer betrokken worden bij de visieontwikkeling en belangrijke strategische projecten, ook om deze te kunnen doorvertalen naar benodigde veranderingen in de eigen werkprocessen. Op deze wijze weten de professionals de eigen bijdrage te waarderen naar het grotere geheel en hebben inzicht van de effecten van hun handelen op het gehele systeem vanuit de onderlinge samenhang.

2) **Stroomsgewijs organiseren met menselijke maat: complexiteitsreductie klantgedrevenheid**

De complete processen die de toegevoegde waarde voor de klant of klantgroepen genereren staan centraal bij de inrichting en sturing van de arbeidsorganisatie. Door de inrichting vanuit de klantprocessen kan de procesketen zodanig worden geoptimaliseerd dat de verschillende activiteiten goed op elkaar aansluiten en daarmee de doorstroming en planning kan worden aangepast aan de wensen van de klant of markt.

3) **Werken in resultaatverantwoordelijke (tijdelijke) multi-disciplinaire teams**

Werk van betekenis vereist ook complete, zinvolle taken voor overzicht en inzicht en dus niet té smalle taken door verregaande specialisatie. De organisatie bestaat hiervoor uit kleine (tijdelijke) multi-disciplinaire teams. De verschillende taken en rollen van de teamleden vormen een samenhangend geheel waarin op teamniveau alle benodigde competenties verenigd zijn, zodat het team voldoende vakinhoudelijke kwaliteiten heeft, in staat is om elkaar te inspireren en te corrigeren en het werk kan organiseren en plannen. De teams zijn resultaatverantwoordelijk en streven gezamenlijk overeengekomen doelen na. Binnen de teams is 'peerpressure' een belangrijk besturingsmechanisme voor correctie en inspiratie van de teamleden. De samenwerking is gebaseerd op professionele ongelijkheid. De verschillende kwaliteiten worden gerespecteerd en afhankelijk van het vraagstuk kan leiden en volgen afwisselen. Oneigenlijke taken en administratieve taken waarvan het team geen lusten ervaart, worden zoveel mogelijk beperkt.

4) **Multi-teamlidmaatschap in verschillende soorten teams**

Naast de teams voor de dienstverlening zijn de professionals lid van (interne of externe) kennisteamen waarbij kennisontwikkeling en –verspreiding plaats vindt. Deze zijn verweven in externe netwerken en zo een broedplaats voor innovatie en experimenten. Professionele organisaties hebben een openheid naar de omgeving. De beschikbaarheid van “good practice” en externe positionering vormen naast eigen visie een belangrijke motor voor innovatie. Binnen de organisatie is vrije ruimte aanwezig om zonder directe resultaatverplichting deel te nemen aan deze netwerken. Ook zijn er speciale teams voor persoonlijk leren (bijv. intervisiegroepen), procesverbetering, new bussiness en strategierealisatie.

5) **Zelfsturing en minimale hiërarchie**

Werk van betekenis vereist invloed, keuze- en regelmogelijkheden. We spreken in dit verband van zelfsturing. Deze betreft allereerst inhoudelijke invloed. Daarnaast speelt ook mogelijke invloed op de werkcondities middels organisatorische regeltaken. Dit vraagt ook weer evenwichtige werkoriëntaties, opdat men deze organisatietaken niet uitbesteedt aan het management! Sociale en collegiale steun vergroten verder de invloed en regelmogelijkheden. Tenslotte zijn externe overlegmogelijkheden nog van belang, ook vanwege de betrokkenheid bij innovatie en strategievorming. Jaques (19) onderscheidt een aantal natuurlijke bestuursniveaus met toenemende complexiteit van de op te lossen problemen. Extra hiërarchische lagen worden als “geen waarde toevoegend” en niet legitiem gezien en ervaren als “iemand die in mijn nek zit te hijgen”. Een hoger bestuursniveau zal problemen in een bredere context kunnen plaatsen en nieuwe relevante inzichten kunnen toevoegen voor een lager niveau. Deze aansturing wordt ook door professionals als waardevol en aanvullend ervaren. Deze “context-sturing” is ook meer op “gezag” dan macht gebaseerd.

De hiërarchische posities zijn minimaal, maar wel van groot belang. Naast de toegevoegde waarde van de leiding bij de groei naar volwassenheid is er een rol die samenhangt met complexiteit van de besturing. De rolverdeling tussen leiding en team is als een communicerend vat: wat het team (nog) niet oppakt, moet door de leiding opgepakt worden. De sturing vindt plaats op basis van een wederzijdse dialoog waarin gestuurd wordt op basis van “de bedoeling” met een beperkt aantal indicatoren die moeten leiden tot merkbare acties en gedrevenheid en inspiratie creëren (MAGIC).

6) **Resultaat(zelf)sturing en wederzijdse verantwoording**

Resultaten van non-routine processen zijn niet altijd gemakkelijk te beschrijven of te kwantificeren. Dit zijn echter geen excuses om niet tot overeenstemming te komen over de verwachte resultaten. Dergelijke doelstellingen geven de richting en

prioriteiten aan en vormen de basis voor verbeterinspanningen. Om het gevaar van de ontwikkeling van een teamtunnelvisie of de verwording tot een bolwerk te verkleinen hebben de teams met enige regelmaat gesprekken over het werk en resultaat (POWER). Dit zijn reflectie en leergesprekken met een dwarsdoorsnede van de omgeving van het team, met bijvoorbeeld leden van andere teams, klanten, leidinggevendenden van andere teams e.d. In deze gesprekken worden de resultaten van het team, de interne en externe samenwerking en de voortgang van de verbeterplannen besproken. De POWER-bijeenkomsten vormen een platform om elkaar “verantwoording te vragen”. Over hun bijdrage, hun gedrag (hun “doen” én hun “laten”) en hun keuzes of beslissingen.

Verantwoording vragen kan men ervaren als tegenstrijdig met de nagestreefde zelfstandigheid van professionals. Maar dit is een drogreden: men vraagt slechts verantwoording, de professionele autonomie blijft nog steeds, maar je buigt ongerichte vrijblijvendheid om naar gerichte zelfstandigheid en volwassenheid.

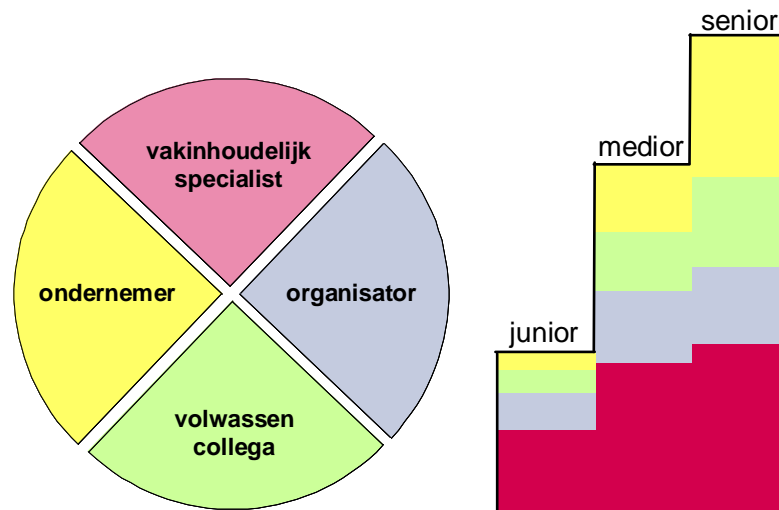
7) Congruente systemen met minimale kritieke specificatie

Systemen zijn stelsels van gestandaardiseerde en geformaliseerde procedures die (delen van) het organisatieproces vastleggen in routines, soms geïncorporeerd in machines of ICT. Gezien de negatieve ervaringen in traditionele organisaties met een “overdosis” aan procedures (maximale specificatie) is in een professionele organisatie bekend en geaccepteerd dat aan regels in organisaties ook zinvolle kanten zitten. In procedures kunnen immers ervaringen vastgelegd worden die in het heden en toekomst uiterst zinvol zijn. Men hoeft niet voor de tweede keer het wiel uit te vinden. Ook kan het zijn dat kritieke activiteiten, waarover naar buiten verantwoording moet worden afgelegd, vanuit die optiek gespecificeerd worden. Echter procedures zullen moeten aansluiten op de noodzakelijke regelcapaciteit binnen de onderdelen in een organisatie. Derhalve wordt gesproken over minimum kritieke specificaties van procedures, die door betrokkenen zelf worden opgesteld. Systemen zoals informatievoorziening en personele systemen ondersteunen de gewenste arbeidsorganisatie en zijn gericht op het stimuleren en verbeteren van de resultaatgerichte samenwerking en de persoonlijke groei.

8) Professioneel gedrag als gevolg van evenwichtige werkoriëntaties

De medewerkers hebben een balans in de onderscheiden werkoriëntaties. Ook de organisatie-oriëntatie is ontwikkeld en productiviteitsverbetering is een eigen streven. Voor het bereiken van evenwichtige werkoriëntaties worden in enkele basisstrategieën geschetst. Hierbij wordt vervreemding van de organisatie-oriëntatie voorkomen door bij verwaarlozing hiervan “de pijn zoveel mogelijk op het eigen bordje te laten komen”.

Bij evenwichtige werkoriëntaties pakken de professionals vier rollen op (figuur 2). “Nieuw” zijn vaak de rollen van “volwassen collega” en “ondernemer”. Collegiale coaching/beoordeling, kennisdeling en resultaatgerichte samenwerking (vooral met collega’s buiten de eigen vakdiscipline!) vinden veel professionals lastig en vragen extra aandacht. De gewenste resultaatgerichtheid, verbeterdiscipline en de bijdrage aan strategie vereist vaak nog een aanvullende competentieontwikkeling voor de rol van “ondernemer”. De gewenste competentieontwikkeling wordt versterkt met de personele systemen. Voor de doorstroom naar een hoger functieniveau kan men bijvoorbeeld als voorwaarde stellen dat men alle vier de rollen voldoende oppakt en de daarbij behorende competenties ontwikkelt.



Figuur 2. De 4 rollen van een professional vertalen in de functiereeks

In een professionele organisatie is het daarmee een gewoonte om regelmatig te reflecteren op het werk en wordt directe feedback gezien als een prikkel en cadeautje om te verbeteren. Met een gezonde nieuwsgierigheid worden nieuwe methoden, aanpassingen in de arbeidsorganisatie e.d. uitgetoetst en geperfectioneerd. Op een open wijze wordt kennis en ervaring uitgewisseld om de werkwijzen aan te scherpen en verspillingen terug te dringen.

9) Routine processen zijn op orde: effect based

Ondanks de onzekerheid bij de werkzaamheden wordt onder het motto “doe-meer-met-ongeveer” meer planmatig gewerkt om de betrouwbaarheid naar klanten te vergroten en grip te krijgen op de werkdruk. In overleg worden tijdsnormen of -inschattingen ontwikkeld ten behoeve van de planning. Er ontstaat beter zicht op verspillingen en energielekken in de werkprocessen.

Door de meer routine werkzaamheden als een beheerst, gestandaardiseerd proces te organiseren, ontstaat er ruimte om de aandacht van de professional te richten op de non-routine vraagstukken met de grootste toegevoegde waarde. Dit betekent dat gewerkt wordt om processen te baseren op feiten en gezamenlijke inzichten (“practice based”) zonder ten onder te gaan aan het het SMART-virus (SMART= specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) waarbij vele doelen en onmogelijke specificatie tot verkramping leidt.
