

Kenmerken van professionele organisaties

Citation for published version (APA):

Weggeman, M. C. D. P. (1992). Kenmerken van professionele organisaties. In *Management in het hoger onderwijs* Samsom H.D. Tjeenk Willink.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1992

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

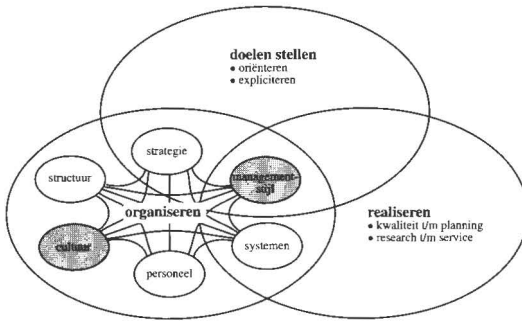
If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

6. Kenmerken van professionele organisaties

Ir. M. Weggeman



1.	Inleiding	3
2.	Personeel	5
3.	Managementstijl	8
4.	Systemen	12
5.	Strategie en cultuur	14
6.	Structuur	18
7.	Kenmerken van excellente professionele organisaties	21
	Literatuur	22

„Universitair management valt niet onder de categorie leuke banen. Het is interessant en uitdagend, maar ook erg gecompliceerd. Er bestaat geen lijnmanagement in zo'n instituut als dit. De deskundigheid is op de werkvloer. Je moet een kruiwagen met kikers sturen. Na een paar jaar wordt dat slopend.”

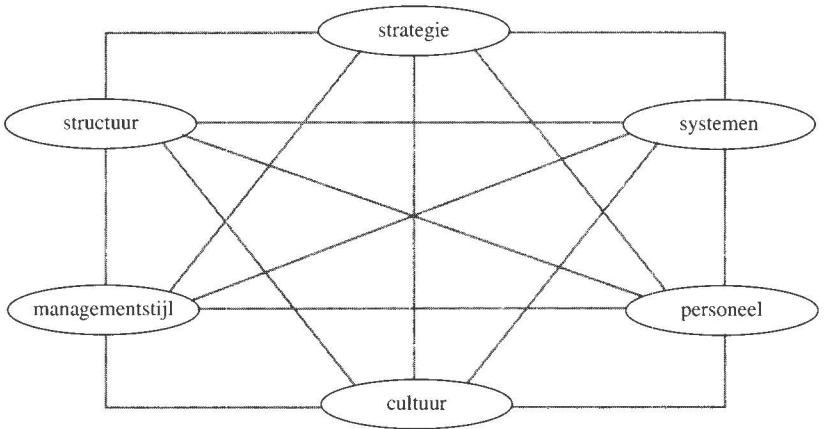
(Prof. dr. D. Wolfson, ex-rector van het Institute of Social Studies in Den Haag)

1. Inleiding

Het citaat van Wolfson illustreert al direct, kort en krachtig, enkele belangrijke kenmerken van professionele organisaties: de invloed van het lijnmanagement is relatief beperkt, de professionals hebben het er op grond van hun vakdeskundigheid voor het zeggen en de organisatie is te vergelijken met een altijd in beweging zijnde faciliteit voor getalenteerde medewerkers die na een periode van bezonken studie ineens een onverwachte sprong kunnen maken. In het vervolg van deze bijdrage worden de kenmerken van professionele organisaties verder uitgewerkt aan de hand van het ESH-model: een diagnose-instrument bestaande uit zes componenten met behulp waarvan een organisatie in brede zin beschreven kan worden. Het instrument is afgeleid van het door McKinsey in 1981 ontwikkelde 7S-framework en heeft de pretentie betrekkelijk volledig te zijn. Daarmee wordt bedoeld dat wanneer je een organisatie – of een klasse van organisaties – karakteriseert met gebruikmaking van het ESH-model, er weinig zal zijn dat je vergeet te zien.

Anderzijds is het doel van deze bijdrage niet om een uitputtende beschrijving te geven. Per component worden beknopt met name die kenmerken van professionele organisaties toegelicht die van direct praktisch belang geacht kunnen worden voor het handelen van managers van universiteiten en hogescholen. Daarbij is de selectie en de inhoud van de gekozen thema's zowel gebaseerd op de in dat licht relevante literatuur als op eigen onderzoek en ervaring, opgedaan bij mijn werk voor en met name in professionele organisaties. Wat die laatste categorie betreft, gaat het achtereenvolgens om aanstellingen bij een ziekenhuis, een beroepsorkest, een universiteit, een managementtraininggroep, een researchlaboratorium en een organisatieadviesafdeling.

4 6. Kenmerken van professionele organisaties



Figuur 1. Het ESH-organisatiemodel.

De zes componenten van het ESH-model kunnen als volgt omschreven worden.

- **Strategie:** de manier waarop en het geheel van middelen waarmee vooraf gestelde doelen bereikt kunnen worden (ondernemings- of businessplan).
- **Structuur:** de formele en informele taak-, bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsverdeling alsmede de coördinatie daarvan.
- **Systemen:** de interne (informatie-)systemen en procedures met behulp waarvan het dagelijks functioneren van de organisatie gestuurd en geregeld wordt.
- **Managementstijl:** de gedragspatronen die voor het (top-) management karakteristiek zijn.
- **Personeel:** het type mensen in de verschillende personeelscategorieën met hun motieven, karakteristieken en vaardigheden (sterkten en zwakten).
- **Cultuur:** het klimaat, de sfeer, de ambiance, de stijl van werken in delen van de organisatie; voortkomend uit gemeenschappelijke waarden en normen van groepen mensen, (shared values).

De zes organisatiecomponenten kunnen verdeeld worden in twee groepen:

- de „harde” componenten: strategie, structuur en systemen;
- de „zachte” componenten: managementstijl, personeel en cultuur.

Het belangrijkste onderscheid tussen beide groepen is dat de „harde” componenten in het algemeen veel makkelijker veranderbaar zijn dan de „zachte”. Het veranderen van de stijl van leidinggeven van een bepaalde manager of het veranderen van de organisatiecultuur kost doorgaans veel meer tijd en energie dan het opstellen van een nieuw strategisch plan of het introduceren van een ander informatiesysteem. Ten aanzien van de categorie universiteiten en hogescholen valt op dat daar momenteel vooral de „harde” componenten in de belangstelling staan. In het bedrijfsleven is met het veranderen van die componenten in het verleden al veel ervaring opgedaan en zie je dat het accent juist aan het verschuiven is naar de „zachte” kant: cultuur, personeel en managementstijl.

De letters „E”, „S” en „H” staan voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit. Met de weergave van de zes componenten in molecuulvorm worden twee kenmerken van het organisatie-model – samenhang en evenwicht – geïllustreerd. Met „samenhang” wordt bedoeld dat iedere verandering in één van de componenten ook een verandering in de andere vijf tot gevolg zal hebben. „Evenwicht” wil zeggen dat iedere component even belangrijk is. Dat vraagt om een consistente afstemming tussen en een evenwichtige verdeling van tijd en energie over de zes componenten. Een derde kenmerk is „heterogeniteit” in die zin dat het model per component zowel betrekking heeft op formele als op informele aspecten; (zie verder Weggeman, 1987).

De bevindingen in de volgende paragrafen zijn gerangschikt naar de zes componenten van het model. Begonnen wordt met „personeel” omdat de verzameling kenmerken van professionals de belangrijkste verklarende variabele is voor het in de titel van deze bijdrage genoemde onderwerp.

2. Personeel

In algemene zin wordt onder een professional doorgaans verstaan: de beoefenaar van een maatschappelijk gewaardeerd beroep waaraan een intensieve training vooraf is gegaan en waaraan impliciet of expliciet een intercollegiaal geformuleerde gedragscode verbonden is.

De taak van een professionele medewerker is het relatief zelfstandig en creatief aanwenden van denkkraft, deskundigheid, vakmanschap, ervaring, probleemstellend en -oplossend vermogen ter

realisering van de doelen van de organisatie met een eigen aandacht voor de efficiency van de geleverde bijdrage.

Binnen de groep professionals kan een onderscheid gemaakt worden in improviserende (I) en routinematig (R) werkende professionals. Een I-prof is iemand die op basis van creativiteit en improvisatietalent voortdurend nieuwe informatie produceert. De I-prof legt de resultaten van zijn werk doorgaans neer in geschriften, adviezen, toespraken en dergelijke. De vaardigheid om mondeling en schriftelijk goed en makkelijk te communiceren, is voor deze groep essentieel. De R-prof daarentegen is iemand die min of meer routinematig een bepaalde (ambachtelijke) vaardigheid op een zeldzaam hoog niveau weet toe te passen.

De R-prof streeft naar nog meer vakmanschap door meesterschap. Voor die groep kan een reactie als die van Winsemius (1987) op zijn plaats zijn: „Je kunt niet zeggen dat de professionals van Ajax in het begin van dit seizoen erg professioneel aan het voetballen zijn geweest.”

I-Prof	R-prof
<ul style="list-style-type: none"> - improviseert - maakt informatie - kennis is de drijvende kracht - scoort op flexibiliteit - vernieuwt op basis van creativiteit - heeft geleerd te leren („double loop learning”) 	<ul style="list-style-type: none"> - werkt routinematig - overtreft normen en standaards - ervaring is de drijvende kracht - scoort op efficiency - verbetert op basis van concentratie - leert steeds meer over hetzelfde („single loop learning”)

Figuur 2. Karakteristieken van I-prof- versus R-prof-werk.

Dit onderscheid 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 het beste 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.

Het probleem is nu dat I-profs op een bepaald moment in hun loopbaan, in veel gevallen de neiging hebben te verworden tot R-profs, 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 telkens

weer een variant van hetzelfde trucje toepast en de klant tevreden is met het resultaat daarvan, zullen wrijvingen achterwege blijven en verandert de professionele organisatie geleidelijk van karakter. 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, bijvoorbeeld omdat hij vreest voor een verslechtering van de marktpositie op termijn, dan kan dat een bron van conflicten opleveren.

Een doelgerichte uitvoering van de primaire processen van universiteiten en hogescholen i.c. onderwijs, onderzoek en marktgerichte taken vraagt I-profs. Een docent in een van de technische vakken met in de typecode van zijn syllabus het jaartal 1988 is dus een potentiële veroorzaker van het hiervoor geschetste probleem.

Beperken wij ons in het vervolg van dit betoog tot de I-prof, dan kan geconstateerd worden dat de daarbij behorende managementstijl (voornamelijk output-sturing) voor de I-prof resulteert in een grote mate van vrijheid ten aanzien van de wijze waarop het werk gedaan wordt. In academische kringen worden aan die vrijheid zelfs historisch verworven rechten ontleend.

De autonomie van de I-prof heeft betrekking op zulke uiteenlopende zaken als het interpreteren van de inhoud van de functie, het selecteren en gebruiken van relevante informatie, het stellen van prioriteiten bij de uitvoering van deeltaken, het kiezen van partners om mee samen te werken, het bepalen van de manier waarop taken aangepakt worden, het aangeven van de hulpmiddelen die voor de uitvoering van het werk nodig zijn en het zelf of intercollegiaal definiëren van de geldende kwaliteitsnorm (Lievegoed, 1977).

Met name dit laatste aspect is van grote invloed op het succesvol functioneren van professionele organisaties. Uitgaande van de geschetste autonomie van de I-prof is de kwaliteit van het geleverde produkt of van de geleverde dienst onlosmakelijk verbonden met degene die het daarvoor benodigde werk heeft verricht.

Het helpt weinig om tegen iemand die niet goed in zijn vak is te zeggen dat hij geen professional is. Interessanter is het om na te gaan wat de reden van een eventuele kwaliteitsvermindering zou kunnen zijn. In de literatuur kunnen daarvoor een viertal verklaringen gevonden worden.

Een eerste verklaring biedt de theorie van de „technological obsolescence”: de veranderingen in het vakgebied gaan sneller dan door de professional via „éducation permanente” kunnen worden bijgehouden. Enigszins oneerbiedig geformuleerd wordt de „half-

waardetijd” van de professional daarbij het meest afhankelijk gesteld van de snelheid waarmee een bepaald vakgebied zich in de breedte of in de diepte vernieuwt. Voor digitale signaalprocessing zal die snelheid bijvoorbeeld groter zijn dan voor notariële wetenschappen.

Een tweede verklaring komt vanuit de economische of nutstheorie: er is een gepland rendement op de investering in „human capital”. Als dat rendement gehaald is, laat de organisatie de professional in toenemende mate met rust. „At the age of forty, a productivity peak must have been reached and a decline in productivity is expected” (Dalton, 1977).

Vanuit de levensfasetheorie komt de derde verklaring: op een gegeven moment worden aanvankelijke ambities om de grenzen van het vak te verleggen gerelativeerd en worden de idealistische wereldverbeteringsjaren informeel afgesloten. Hier laat de professional zichzelf in toenemende mate met rust.

Een vierde verklaring, die inmiddels gefalsificeerd is, komt vanuit de antropologische theorie die stelde dat de intellectuele vaardigheid afneemt naarmate de leeftijd toeneemt. Galilei, Shakespeare, Keynes, Strawinsky en vele anderen hebben die opvatting overtuigend ontkracht.

In paragraaf 4 over „systemen” worden mogelijkheden aangegeven die managers ter beschikking staan om de „halfwaardetijd” van de professional te vergroten.

Box 1. Typologie van I-profs.

Lijnprofs met als motto: „Zo gaan we het doen”:
architect, docent, wetenschapper, medicus, R&D-technoloog, rechercheur.

Stafprofs met als motto: „Luister naar mijn aanbevelingen”:
financieel adviseur, personeelsadviseur, automatiseringsdeskundige, beleidsadviseur.

„Zwartgejasten” met als motto: „Doe wat ik u zeg”:
advocaat, jurist, rechter, notaris, geestelijke.

Vrijgestelden met als motto: „Take it or leave it”:
journalist, kunstenaar, filosoof, maatschappijveranderaar.

3. Managementstijl

In 1980 bestond de Rijksuniversiteit Limburg (RL) in Maastricht vijf jaar en ter gelegenheid daarvan werden enige feestelijkheden georganiseerd, waaronder een lustrumconferentie. Onder het perso-

neel van de universiteit werd een enquête gehouden met als titel „Wat vinden wij van de RL?”. Het doel dat met die enquête werd beoogd, was enig inzicht te krijgen in de mate waarin bepaalde aspecten van management en organisatie door de medewerkers werden gewaardeerd en wat die waardering betekende voor de wijze waarop men de werksfeer ervoer. Tijdens de lustrumconferentie werden onder meer de volgende resultaten gepresenteerd:

Overzicht onderwerpen van voldoening (n = 351)

1. Plezier in het eigen werk	30%
2. Sfeer in de eigen groep of afdeling; omgang met collega's	20%
3. Voortgang in het eigen werk, het bereiken van doelen, het van de grond komen van projecten	17%
4. Tevredenheid met faciliteiten	14%
5. Sfeer en samenwerking binnen de universiteit	11%
6. Ontwikkelingen in het persoonlijk leven	7%
7. Het optreden van bestuurders	3%

Overzicht onderwerpen van ergernis; (n = 351)

1. Trage procedures, onduidelijke structuur, inefficiënt vergaderen, bureaucratie, enz.	38%
2. Het optreden van besturen, bestuurders, commissies, enz.	28%
3. Interne belangentegenstellingen	27%
4. Financieel beleid: curieuze mix van verspilling en bezuiniging	19%
5. Personeelsbeleid: te langzaam, te weinig menselijk	18%
6. Problemen of conflicten in de eigen groep of afdeling	18%
7. Gebrek aan dienstverlening en faciliteiten	11%
8. Gebrek aan inzet en werklust van het personeel	9%
9. Problemen met het eigen werk (o.a. versnippering)	7%

Het optreden van besturen en leidinggevendenden bleek voor slechts 3% van de medewerkers een onderwerp van voldoening en voor 28% een onderwerp van ergernis te zijn. Voor hen die leiding geven aan een groep professionals kunnen de uitkomsten van deze enquête nog steeds van belang zijn als indicatie voor problemen waarop geanticipeerd kan worden.

Een van die problemen is bureaucratie; in de RL-enquête goed voor 38% ontevredenheid.

„Op de manier waarop de marine er is voor de officieren, was tot in de zestiger jaren de universiteit er voor de hoogleraren. Na een

onoverzichtelijke periode is thans duidelijk dat de universiteit er is voor de bureaucraten die zichzelf sinds kort managers zijn gaan noemen” (Hofstee, 1986). Zie daar het standaard vooroordeel waar veel managers van professionals voortdurend mee geconfronteerd worden: een leidinggever in een professionele organisatie is een bureaucratie-initiator, een datacraat, iemand die het autonome werkproces van de professionals wreed verstoort door hen te bekogelen met een niet aflatende stroom A4-tjes, formulieren, regelingen, procedures, uitdraaien, cijferopstellingen, planningen, bijstellingen, enzovoort.

Natuurlijk bestaan er nog steeds managers die functioneren op een manier die geleid heeft tot het genoemde vooroordeel, maar er komen gelukkig steeds meer leidinggevers die zich, zij het niet altijd van harte, „neergelegd” hebben bij de door Mintzberg (1979) gedane constatering dat professionals niet te besturen zijn door het opleggen van regels en procedures.

Ook de kosten van het ontwerpen en operationeel houden van geautomatiseerde bestuurlijke informatiesystemen wegen in het algemeen niet op tegen de baten die professionals en hun directe chefs (vak- of produktgroepleiders) daaraan wensen te ontlenen. Hun behoefte aan ad hoc „tailormade” informatie en „face to face” communicatie is daarvoor doorgaans te groot.

Als regels en procedures niet werken, wat is dan het alternatief voor de manager? Het antwoord op die vraag is al kort aangestipt in paragraaf 2: duidelijk definiëren van de resultaten die door de groep professionals nagestreefd dienen te worden en het creëren van een inspirerend en uitdagend werkklimaat. (Hierop wordt meer in detail teruggekomen in par. 4 en 5.) Vanuit die visie kunnen de volgende taken geformuleerd worden voor de (eerstelijns)manager van een groep professionals.

- Het „vertalen” van de organisatiedoelen naar groepsdoelen zodanig dat een maximale overeenkomst wordt bereikt tussen de afgeleide groepsdoelen en de persoonlijke doelen van de professionals (zie verder par. 5).
- Het fungeren als „hitteschild” voor allerlei administratief organisatorische „ruis van boven”.
- Het duidelijk definiëren van het gewenste resultaat (= motiveren).
- Het conditioneren en faciliteren van het primaire professionele proces.
- Het selecteren van professionals met de vereiste capaciteiten voor *bestaande* teams (zie ook par. 4).

- Het schenken van vertrouwen en erkenning in psychologische zin.
- Het creëren van een inspirerende afdelingscultuur waardoor medewerkers gestimuleerd worden om hun energie ten volle voor hun taak in te zetten.
- Het zorgen voor een betrouwbare en valide beoordeling en overeenkomstige beloning.
- Het „begrijpen” van het werk van de groep.
- Het van tijd tot tijd bieden van relatief zware vakinhoudelijke uitdagingen met de daarbij behorende speelruimte.
- Het realiseren van een op het afdelingsdoel afgestemd evenwicht tussen flexibiliteit en efficiency en dat betekent vaak het zorgvuldig plannen van enige „redundancy” (Weggeman, 1989).

Kortom: het leiden van een groep professionals vergt behoedzaam opereren en ragfijn spel.

Hoe deskundig moet een manager van professionals zijn? Omdat management geen vak is, heeft die vraag betrekking op de mate waarin de manager inhoudsdeskundig moet zijn op de vak- of toepassingsgebieden die beheerst worden door de professionals aan wie hij leiding geeft. Voor de eerstelijns-manager geldt dat hij als leidinggever meer succes zal hebben als hij een groot deel van zijn tijd vakinhoudelijk bezig kan zijn en minder dan de helft van de tijd managementvaardigheden hoeft te exploiteren waarvan de sociaal-communicatieve de belangrijkste lijken te zijn. Naarmate de manager verder verwijderd is van de operationele kern c.q. hoger in de hiërarchie zit, wordt zijn vakdeskundigheid een minder belangrijke factor voor de effectiviteit van zijn leiderschapstijl.

Een studierichtingsleider die niet is opgeleid in het vak- of toepassingsgebied dat onderwerp is van de studierichting kan dus beter een functie als sector- of faculteitsdirecteur ambiëren. Voor de eerstelijns-managers van professionals geldt wel dat er een grijs gebied is tussen vakinhoudelijk en leidinggevend bezig zijn: het gebruik van hiërarchische bevoegdheden om vakinhoudelijke beslissingen te nemen, is oneigenlijk, risicovol en een zwaktebod. Anderzijds is het niet-gebruiken van aanwezige vakdeskundigheid bij managementbeslissingen kunstmatig en niet efficiënt. Bovendien wordt daardoor de psychologische afstand tot de operationele kern vergroot („decision making in splendid isolation”).

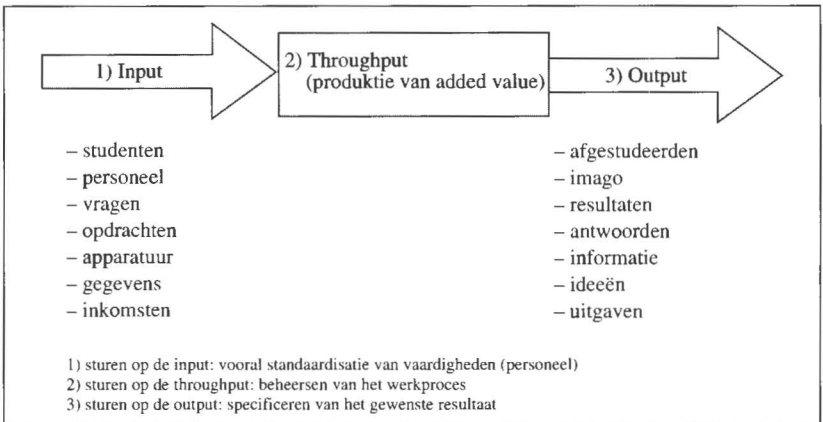
Tot slot van deze paragraaf nog een waarschuwing: professionals die een groepsmanagersfunctie ambiëren omdat ze leiding geven als activiteit leuker, aantrekkelijker of „hoger” vinden dan het uitoefenen

nen van hun professie, zijn waarschijnlijk minder goed in hun vak (geworden), waardoor de kans op acceptatie als leider wordt verkleind en de (compenserende) neiging tot „management by rules & procedures” wordt vergroot.

Winsemius (1987), een in zijn tijd bij VROM alom gewaardeerd manager, is het daarmee eens: „Organisatieonderdelen die zwak bezet zijn of inhoudelijk weinig boodschap (meer) hebben, zullen zich bijna onvermijdelijk overgeven aan het benadrukken van procedures. Daar ontstaat de zogenaamde regelneef.”

4. Systemen

Zoals hiervoor al is opgemerkt heeft de ervaring geleerd dat I-profs niet te besturen zijn door het opleggen van regels en procedures. De bekende technisch-operationele systemen voor de beheersing van tijd, geld, kwaliteit en informatie in het throughput-proces, blijken dan ook in professionele organisaties slechts een beperkt effect te hebben.



Figuur 3. Drie alternatieve dominante coördinatiemechanismen.

Output-sturing is in ieder geval het coördinatiemechanisme dat bij I-profs resulteert in de meeste arbeidstevredenheid. Daaraan ten grondslag ligt de opvatting dat management mag aangeven *wat* er bereikt moet worden (onderwijs), c.q. waaraan gewerkt moet worden (onderzoek) en dat de professionals zelf bepalen *hoe* ze dat gaan doen, met andere woorden: dat zij wat de coördinatie van het werkproces betreft zelf-sturend zijn.

Om als eerstelijns-manager effectief op output te kunnen sturen, is een grote specificatie-deskundigheid vereist: het zo exact mogelijk kunnen definiëren van het gewenste eindresultaat. Het moge duidelijk zijn dat daarvoor niet alleen een gedisciplineerde manier van denken, besluiten en communiceren nodig is, maar eveneens voldoende kennis van de „state of the art” van het betreffende vak-of toepassingsgebied. Een gebrek aan die kennis is er doorgaans de oorzaak van dat „pure” tijd-en-geld-managers niet goed zijn in danwel een afkeer hebben van output-sturing.

Een met output-coördinatie bijna gedeelde eerste plaats in de categorie „systemen” wordt ingenomen door HRM-systemen: werwing, selectie, beoordeling, beloning en loopbaanontwikkeling. Op basis van een uitgebreide studie naar de kenmerken van succesvolle professionele organisaties, stelde Maister (1985) vast dat die organisaties buitengemeen veel tijd besteden aan het werven en selecteren van de juiste professional voor de juiste plaats in het juiste team.

De invloed van fouten die bij het werven en selecteren gemaakt worden, kan – gegeven de vigerende arbeidsvoorwaarden op universiteiten en hogescholen – immers zeer langdurig zijn.

In tegenstelling tot organisaties waar voornamelijk routinematig of in projecten wordt gewerkt, kan een professionele organisatie het zich niet permitteren om nieuwe medewerkers op een „one-to-one” basis te selecteren. De binnenkomende professional zal in de meeste gevallen moeten worden opgenomen in een al functionerend team. Onderzoek van Badawy (1982) heeft in dat verband aangetoond dat de cumulatieve output van een team professionals meer gebaat is bij een iets minder excellente medewerker met voldoende aanpassingsvermogen dan bij een zichzelf isolerend genie: „What one is looking for is not an idealized personality, but rather a fit with people who are already on board.” Naast potentiële synergie tussen de leden van het team noemen Halbertsma en De Caluwé (1989) als belangrijke criteria voor de samenstelling van wetenschapsgroepen: zelf-organisatie, zelf-management en effectieve informatiehantering zowel intern als extern.

Is de professional eenmaal toegelaten tot de organisatie, dan is de volgende HRM-zorg om de halfwaardetijd en daarmee samenhangend de „life-cycle” van de professional te verlengen ten einde op die manier het rendement op het in „human capital” geïnvesteerde vermogen te vergroten. Dit jargon uit de economie klinkt wat misplaatst als het over mensen gaat.

Toch is zowel het individueel als het organisatie-belang gediend bij de aanwending van een of meer van de volgende alternatieven om de deskundigheid van de professional zo lang mogelijk productief te laten zijn.

- Het aanstellen van senior medewerkers als mentor of coach voor jongere medewerkers.
- Het organiseren van intercollegiale toetsing door andere professionals binnen of buiten de eigen organisatie.
- Het stimuleren van networking.
- Het plegen van diepte-investeringen om professionals te helpen hun vermogen om te leren te vergroten (leren leren).
- Het voeren van een gericht opleidingsbeleid waarvan een geplande deelname aan congressen, symposia en studiebijeenkomsten een onderdeel is.
- Het verwelkomen van interorganisatorische uitwisselingsprogramma's en het toestaan van part-time gastdocent- of gastonderzoekersfuncties in zusterinstellingen of in het bedrijfsleven.
- Het faciliteren van intercollegiale informatie-uitwisseling (bibliotheek; ontvangen en brengen van collegiale werkbezoeken; het organiseren van studie-bijeenkomsten; laten circuleren van vakliteratuur; programmeren van interne lezingencycli/colloquia; installeren van E-mail inclusief een elektronisch prikbord, e.d.).
- Het stimuleren van interdisciplinaire probleemaanpak-bijeenkomsten, brainstormsessies, en dergelijke.
- Het voorzien in self-assessment-instrumenten voor professionals.

5. Strategie en cultuur

Het antwoord op de vraag waarom deze twee componenten van het ESH-model in één paragraaf behandeld worden, is de opvatting dat het door Chandler (1962) beroemd gemaakte adagium „structure follows strategy” voor professionele organisaties vervangen moet worden door „culture follows strategy”.

Zoals door mij elders (1988, 1989) al uitvoeriger is betoogd, is een kenmerk van professionele organisaties dat het energieniveau van professionals voor een belangrijk deel een functie is van de mogelijkheid tot identificatie met de doelen van de organisatie.

Naarmate professionele organisaties er in slagen een hoge mate van congruentie c.q. overeenstemming te bereiken tussen de „hogere doelen” van de organisatie en de persoonlijke doelen van de medewerkers, zullen professionals zich meer in de organisatie thuisvoelen, zullen zij sterkere gevoelens van loyaliteit aan en commitment met de organisatie hebben en zal zich een cultuur ontwikkelen die zich kenmerkt door effectiviteit en efficiency

gewoon omdat het eigen belang van de medewerkers bij een hoge mate van overeenstemming tussen „personal values” en „organizational values” niet zo gediend is met ineffectief en inefficiënt bezig zijn (Schmidt en Posner, 1983).



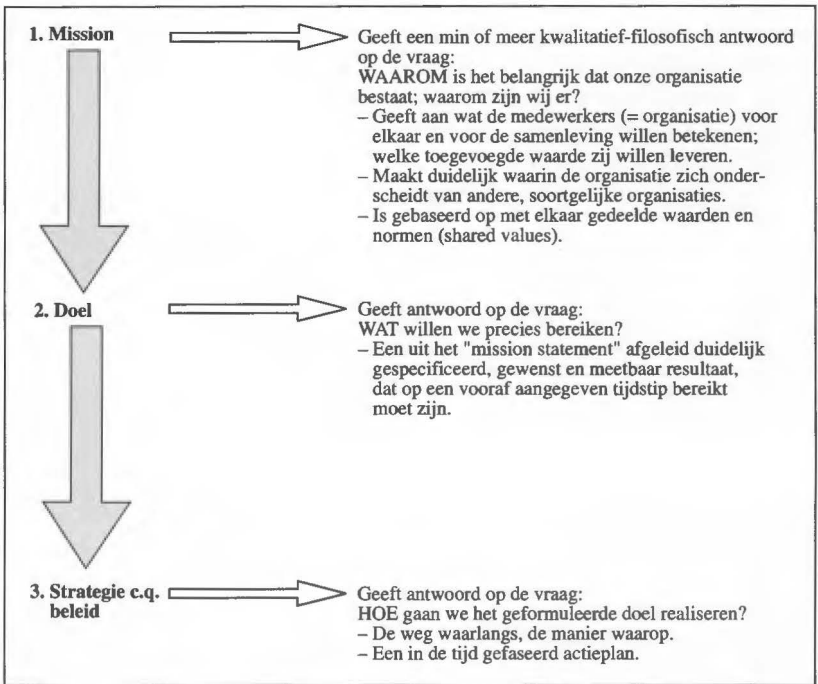
Figuur 4. „Culture follows strategy”.

„Shared values” zijn dus van levenslang voor iedere professionele organisatie. Zij vormen de belangrijkste immateriële activa die verantwoordelijk zijn voor de energie en de motivatie waarmee de professionals aan het werk zijn.

Daarom zie je de laatste tijd steeds meer top-managers het initiatief nemen om na een serieuze en intensieve consultatie van medewerkers, te trachten de „shared values” te expliciteren op één of enkele A4-tjes die daarna door het leven gaan als „mission statement”, „guiding vision”, „strategic intent”, „basic principles” of iets dergelijks.

Blijkbaar zijn goede Nederlandse omschrijvingen vooralsnog niet beschikbaar of verzet onze traditionele nuchterheid zich tegen de directheid die de meest voor de hand liggende vertaling oplevert. Kiezen wij hier voor de aanduiding „mission” dan kan de relatie tussen „mission”, „doel” en „strategie” aangegeven worden op een wijze zoals in figuur 5 is gebeurd.

Van Vught (1987) illustreert het belang van het hebben van een „mission” als volgt: „Als je als universiteit wilt blijven bestaan, moet je het instellingsniveau versterken. Dat betekent dat je een gezamenlijke identiteit moet ontwikkelen. Zoals wij hier in Twente het concept van de ondernemende universiteit hebben en Leiden zich



Figuur 5. Mission, doel en strategie.

zou kunnen profileren als kwaliteitsuniversiteit (. . .). Het formuleren van het algemene doel, van een gezamenlijke missie, dat is de kunst van het universitaire bestuur geworden.”

Een organisatie met een strategie voor het realiseren van een doel dat afgeleid is uit de in het mission statement verwoorde „shared values” van de medewerkers, zal een cultuur, een ambiance, een werkklimaat stimuleren waarin men gemotiveerd en zinvol bezig is, waarin „power games” relatief zeldzaam zijn en waar mensen geneigd zijn open, eerlijk en collegiaal met elkaar om te gaan.

Zo’n cultuur vermindert de kans op het ontstaan van zogenaamde post-moderne professionele carrière-opvattingen en heeft een positieve invloed op de wijze waarop in professionele organisaties traditionele besluitvormingsprocessen verlopen.

Een korte toelichting op beide aspecten:

Onder een post-moderne professionele carrière-opvatting wordt een attitude verstaan die gebaseerd is op de volgende richtlijnen:

- blij emotioneel afstandelijk;
- committeer je niet aan een organisatie;

- leer en oefen onthechten;
- zie jezelf meer als toeleverancier dan als lid van de club;
- blij zichtbaar op de arbeidsmarkt;
- regel je eigen pensioenvoorziening;
- investeer in je curriculum vitae;
- maximaliseer het financieel rendement op geïnvesteerde tijd en energie;
- zet nieuwe netwerken op en neem deel aan bestaande;
- voorkom overspecialisatie;
- vermijd lange-termijnopdrachten;
- probeer (desondanks) geloofwaardig te blijven.

Het moge duidelijk zijn dat in een organisatie met een cultuur die voortkomt uit een hoge mate van overeenstemming tussen organisatiedoelen en de persoonlijke doelen van het merendeel van de medewerkers, nauwelijks plaats is voor professionals met genoemde post-moderne opvattingen.

1. Besluitvorming kost veel tijd.
Enkele vertragingsoorzaken:
 - het legitimeren van afwezigheid bij vergaderingen door prioriteit te geven aan de klant;
 - relatief veel deelnemers per vergadering omdat er geen voor de hand liggend selectie criterium is om uit de vele betrokken professionals er enkele te kiezen;
 - een voortdurende, historisch bepaalde scholenstrijd tussen groepen professionals;
 - het steeds weer van voren af aan beginnen van discussies omdat er morgen altijd weer meer, andere of betere informatie is dan vandaag (een gesprek, een congres, een krantartikel).
2. Het creëren van wolven van overleg en het van begin tot einde betrekken van de professionals, geeft nog geen garantie op een kwalitatief goed en geaccepteerd besluit.
3. Wèl kan een divergente menings- en oordeelsvormende fase ineens gevolgd worden door een verrassende convergentie in de besluitvormingsfase. Wanneer die convergentie aanbreekt, is echter niet te voorspellen.
4. Het implementeren van een uiteindelijk genomen besluit, ondervindt bij de professionals vaak weinig interesse.
5. De voorkeur gaat uit naar extensieve en op naam genotuleerde verslagen van „vergaderingen”; besluit- en afsprakenlijstjes zijn ongenueanceerd en doen geen recht aan de bereikte fijnheid en diepte van de discussie.
6. Over problemen op het gebied van management en organisatie van het werk hoeft niet vergaderd te worden omdat het daarbij in de ogen van de professional om „non-issues” gaat.

Figuur 6. Kenmerken van besluitvormingsprocessen in professionele organisaties.

Zoals al is opgemerkt biedt zo'n cultuur eveneens relatief goede kansen om de traditionele inefficiency van besluitvormingsprocessen in professionele organisaties te keren (zie fig. 6).

Operationalisering van het uitgangspunt „culture follows strategy” vereist een serieuze investering in verticale communicatie, zowel „top-down” als „bottom-up”. Een grote betrokkenheid bij de koers van de organisatie kan in het geval van professionals immers vooral bereikt worden door hen meer te laten mee-weten, mee-denken en mee-richting geven. Anderzijds zal het het management niet lukken een effectief „mission statement” uit de empirie van de organisatie te distilleren zonder zelf kennis te hebben van en echt geïnteresseerd te zijn in wat medewerkers bezighoudt; wat zij voor henzelf en voor hun werk belangrijk vinden om na te streven. Daarvoor is „bottom-up”-communicatie een in de praktijk goede zichtbaarheid en bereikbaarheid van het management even belangrijk als een gemeende betrokkenheid bij de idealen van de medewerkers. De Moor (1987) zegt het mooi: „Wanneer een persoon iets doet waarvan hij vindt dat het een intrinsiek zinvolle bezigheid is, dan voelt hij zich aangesproken tot wat hij doet. Dat genereert dynamiek, creativiteit en taakgerichtheid. Waarden, opvattingen inspireren tot loyaliteit en toewijding in alle regionen van het leven. Elan en persoonlijk engagement liggen verankerd in ideologie”.

Box 2. Als strategieën niet discrimineren maakt dat het belang van een eigen mission statement alleen nog maar groter.

„De analyse van de ontwikkelingsplannen (= strategieën, MW) van de instellingen leidt tot de volgende waarneming: de termen en thema's die door de instellingen worden genoemd in hun toekomstplannen, zijn vrijwel identiek: profilering, kwaliteitsverbetering, internationalisering verankering in de regio, interdisciplinair samenwerken en samenhang met andere universiteiten en het HBO. De verschillen, zo blijkt uit de analyse, hangen samen met de zelfbeelden van de instelling.” (Van Dijk en Woldendorp, 1989)

6. Structuur

Over structuur wordt in professionele organisaties, zeker in de non-profit sector, tegenwoordig veel gesproken en gedacht. Ook binnen universiteiten en hogescholen. Het gaat daarbij doorgaans over het centralisatie/decentralisatie- c.q. differentiatie/integratievraagstuk.

Het belang van de structuurcomponent moet evenals dat van de systeemcomponent in professionele organisaties niet overschat worden:

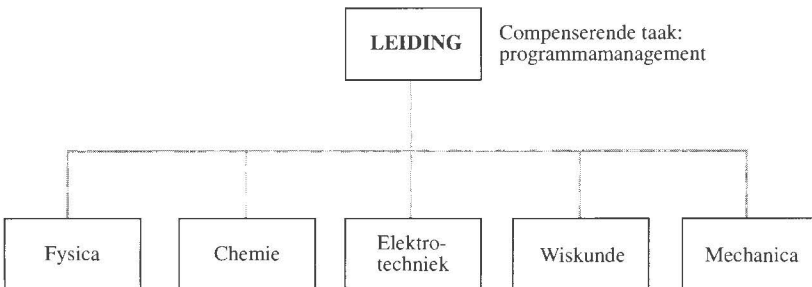
„Either culture or standard operating procedures can impose order and serve as substitutes for centralization. But only culture also adds in latitude for interpretation, improvisation and unique action” (Weick, 1987).

Het standaard dilemma voor de structurering van het primaire proces in zowel onderwijs- als onderzoeksorganisaties is het maken van een keuze tussen programmamanagement of capaciteitsmanagement c.q. tussen een produkt-georiënteerde versus een discipline-gerichte indeling van de organisatie. Enerzijds kan geen enkele studierichting zich in de praktijk onttrekken aan een of andere vorm – hetzij impliciet, hetzij formeel – van matrixorganisatie (zie fig. 8). Anderzijds kan met een expliciete keuze voor een operationele of voor een functionele structuur, één van die twee indelingscriteria formeel als dominant worden verklaard.

Bij de keuze voor een dominant functionele organisatie (zie fig. 7a) staat het vak, de discipline, centraal. Voordelen daarvan zijn: een „centre of excellence” potentie van de vakgroep, een relatief grote efficiency in het leveren van gevraagde bijdragen aan programma's, een hoge bezettingsgraad op kostbare apparatuur en een project-vriendelijk klimaat.

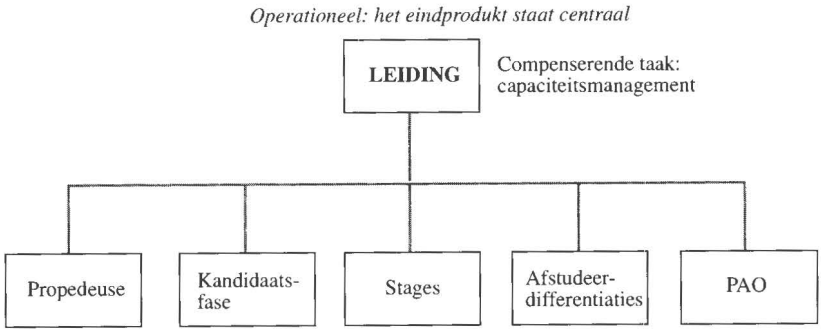
Een nadeel is dat de coördinatie tussen de disciplines veel tijd en managementaandacht vraagt, dat de eindverantwoordelijkheid voor de te leveren produkt/markt-combinatie aanvullend geregeld moet worden en dat monomane specialistenculturen de neiging hebben zich van de rest van de organisatie te vervreemden. Bovendien wordt in de functionele structuur van de vakgebiedsleider een grote mate van bescheidenheid gevraagd wanneer als coördinatiesysteem gekozen is voor sturing op de output (zie par. 4).

Functioneel: het vak staat centraal



Secundaire vraag: waar zit de werkbaas, de operationele chef die aan gaat geven WAT we gaan doen?

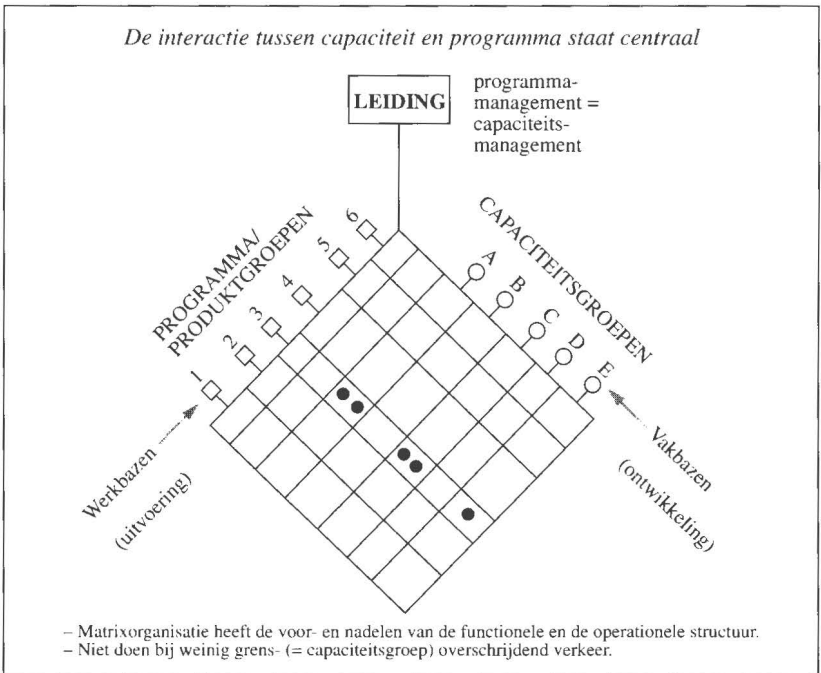
Figuur 7a. De functionele structuur.



Secundaire vraag: waar zit de vakbaas, de functionele chef die aan gaat geven HOE we het gaan doen?

Figuur 7b. De operationele structuur.

Een voordeel van de operationele structuur (zie fig. 7b) is flexibiliteit: het snel kunnen inspelen op gewijzigde marktomstandigheden door vanuit één punt gestuurd programma's daaraan aan te passen. Verder heeft de directe betrokkenheid van medewerkers bij het



Figuur 8. Matrixstructuur.

eindproduct doorgaans een positieve invloed op de motivatie en biedt de operationele structuur goede mogelijkheden voor de invoering van „unit management” (waarvan coördinatie door middel van output-sturing een kenmerk is). Als nadelen kunnen worden genoemd: een grotere kans op „vakvervlakking” en de benodigde managementaandacht die nodig is voor de aansluiting van de verschillende programma’s op elkaar. De operationele structuur wordt meer aangetroffen op hogescholen terwijl de functionele structuur populairder is bij universiteiten.

Nogmaals en tot slot: door de structuur te wijzigen, verandert er in een professionele organisatie nog niet zo veel. „Harkjes tekenen kan iedereen”, heeft prof. R. in ’t Veld ooit eens gezegd. Waar het om gaat, is die structuur te kiezen die de uitvoering van de strategie het meest efficiënt ondersteunt en die niet op gespannen voet staat met de uit de „shared values” voortkomende organisatiecultuur (if any).

7. Kenmerken van excellente professionele organisaties

Bij wijze van samenvatting van in voorgaande paragrafen verpakte aanbevelingen en tips en als wenkend perspectief wordt tot slot aangegeven hoe excellente professionele organisaties die status bereikt hebben:

- door te zorgen voor vakinhoudelijke uitdagingen en door het geven van de daarbij behorende speelruimte;
- door een goede materiële en psychologische beloning (erkenning en vertrouwen);
- door een zorgvuldige werving en selectie van professionals voor bestaande teams;
- door goede interne opleidingen en promotie van binnen uit;
- door groei op eigen kracht en focus op produkt–markt-combinaties;
- door veel te investeren in onderzoek en ontwikkeling;
- door het creëren van een inspirerende organisatiecultuur;
- door te zorgen voor identificatiemogelijkheden met de hogere doelen van de organisatie (shared values);
- door het respecteren en bespreekbaar maken van professionele tegenstellingen;
- door systematische zelfkritiek ten einde zelfgenoegzaamheid en arrogantie te voorkomen;
- en door een management dat:
 - faciliteert en conditioneert;

- fungeert als hitteschild voor de politieke waan van de dag;
- teamwork stimuleert en statusverschillen verkleint;
- open communiceert;
- succes uitstraalt.

Kenmerkend voor die excellente professionele organisaties is verder dat bij een analyse van hun mission statements steeds weer de volgende drie S-en in een of andere variant te voorschijn komen:

- „service” in de richting van de klant;
- „succes” in financiële zin en daarmee de continuïteit waarborgend; en
- „satisfaction” in het werk van de professional.

Literatuur

- Argyris, C., Single loop and double loop models in research and decision making, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, (1976).
- Athos, A. en R. Pascale, *The art of Japanese management*, Penguin, 1983.
- Badawy, M., *Developing managerial skills in engineers and scientists*, Van Nostrand Reinhold, 1982.
- Chandler, A., *Strategy and structure*, MIT-Press, 1962.
- Dalton, G. e.a., A new look at performance by professionals, *Organisational Dynamics*, Summer 1977.
- Dijk, A. van en H. Woldendorp: Idee en werkelijkheid van de universiteit, *M & O*, (1989), 6.
- Halbertsma, K. en L. de Caluwé, Het wetenschappelijk onderwijs onder de loupe, *M & O*, (1989), 6.
- Hofstee, W. in: *Universiteit en Hogeschool*, 1985/86.
- Lievegoed, B., *Organisaties in ontwikkeling*, Lemniscaat, 1977.
- Maister, D., The one-firm-firm, what makes it successful, *Sloan Management Review*, Fall 1985.
- Mintzberg, H., *The structuring of organisations*, Prentice Hall, 1979.
- Moor, W. de, Ideologie en adaptieve transformatie, *M & O*, (1987), 4.
- Schmidt, H. en B. Posner, *Managerial values in perspective; American Management Associations Survey Report*, New York, 1983.
- Vught, F. van, in: *NRC-Handelsblad*, 24 augustus 1987.
- Weggeman, M. e.a., *Ondernemen binnen de onderneming*, Kluwer, 1987.
- Weggeman, M., Cultuurdynamiek in professionele organisaties. In: *Organisatiecultuur, visies vanuit theorie en praktijk*, Schruifer, S. (red.), Acco, 1988.
- Weggeman, M., Leidinggeven aan professionele medewerkers (maart 1989). Hoofdstuk C2210 in: *Management in overheidsorganisaties*, losbladige uitgave, Samsom H. D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn.
- Weick, K., Organization culture as a science of high reliability, *California Management Review*, (1987), 29.
- Winsemius, P., *Gast in eigen huis*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1987.