

Geef professionals hun werk terug!

En organisaties hun professionals.

Auteurs:



[Alex van Gool](#)



[Herman Bosman](#)



22 juni, 2010 in de rubriek [Kwaliteit & Klant](#)
Kennisbank onderwerpen: [Talent ontwikkeling](#), [Professionalisering](#)

Hoe een professional zijn werk verliest

Een zelfstandige bestuursorganisatie (ZBO) in een recent veranderingsproces. De RvB wil dat de klant centraal komt te staan en geeft opdracht om de organisatie en het werkproces daarop aan te passen. Tegelijkertijd moet de organisatie onder politieke en maatschappelijke druk opnieuw een efficiëncyslag maken. De organisatie gaat kantelen. Er komen andere divisies, nieuwe functies, aangepaste procedures en nieuwe systemen. Het is een organisatieverandering in een reeks van organisatieveranderingen die inmiddels een periode van enkele tientallen jaren beslaat.

Effecten: Onder druk van de voorgaande veranderprojecten hebben de professionals inmiddels de houding aangenomen om mee te buigen als het moet en terug te veren als het kan. De continuïteit van de dienstverlening is in al die jaren voor een groot deel door deze professionals bepaald. De organisatie reageert op de blijvende productiedruk met toenemende uniformering en uitbreiding van de besturingsinstrumenten. Targets, agenda's, rapportages, procedures en protocollen beheersen het werk in de organisatie. Alternatieve werkwijzen om in complexe situaties problemen effectiever op te lossen worden ontmoedigd. Professionele afwegingen worden als tijdrovend en hinderlijk ervaren. De regelruimte voor de professional wordt tot een minimum gereduceerd. De professional raakt zijn werk kwijt.

Voor de duidelijkheid hierbij wat we met 'Professionals' en 'Organisatie' bedoelen:

Professionals:

Diegenen die op basis van kennis, vakbekwaamheid en opgebouwde ervaring in hun werkproces zelfstandig afwegingen maken ten aanzien van effectiviteit en efficiency in het belang van hun klant. Dus niet alleen artsen, juristen en accountants of vrijgevestigde beroepsbeoefenaren, maar ook politieagenten, hulpverleners, monteurs, kantoorpersoneel, ambtenaren, staffunctionarissen en zelfs leidinggevendenden.

Organisatie:

De 'formele' strategie, doelen, processen, procedures, systemen en besturingsmodel in samenhang met de alledaagse, 'informele' praktijk van ongeschreven regels, belangen, prioriteitstelling en aansturing.

Hoe een professional het verlies van zijn werk ziet

Het effect van deze ontwikkeling wordt kernachtig uitgedrukt door de professionals zelf: "Strategieverandering volgt op strategieverandering. Ze tuimelen over elkaar heen in het tempo waarmee bestuurders elkaar afwisselen. De effectiviteit en de efficiency van de formele organisatie neemt steeds verder af. De complexiteit van de organisatieomgeving en het aantal regelwijzigingen vanuit de overheid nemen alleen maar toe." En: "Ontwikkeling van nieuwe, integrale IT systemen biedt geen oplossing. Dat vergroot het probleem alleen maar" En: "Het ene veranderproject haalt het andere in. Projectorganisaties werken ook niet. Het leidt tot een verandermoeras. In dit verandermoeras zijn wij het, de uitvoerende professionals, die er voor zorgen dat er toch nog productie gehaald wordt, dat er toch nog klanten geholpen worden. Maar de centrale aansturing van onze organisatie, die gemotiveerd lijkt door politieke, financiële of persoonlijke belangen, is losgeraakt van onze uitvoeringspraktijk." En: "Wij voelen ons niet meer verbonden met de organisatie. Gelukkig nog wel met ons werk. Maar hoe lang nog!"

Hoe het dan mis kan gaan met een organisatie

Een opleidings- en adviesorganisatie heeft een visie, een beleid en functietaakomschrijvingen. Alle opleiders en adviseurs staan achter de visie. Maar een aantal kunnen zich maar moeilijk vinden in het gevoerde beleid. Het beleid leidt volgens hen onvoldoende tot de realisatie van de visie. Het management laat ruimte in de aansturing, in de overtuiging dat professionals ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben om tot een gemeenschappelijke operationalisatie van de visie te komen. De organisatie stelt ambitieuze targets, investeert in een plannings- en registratiesysteem en richt een dashboard met KPI's in.

Gevolg? Verschillende groepjes professionals zoeken elkaar op en komen tot eigen uitwerkingen van de visie. Daarbij staan de inhoud van hun vak en hun eigen professionele opvattingen op de voorgrond. Klanten en opdrachtgevers ervaren dat de professionals opdrachten uitvoeren op basis van hun eigen voorkeuren en meer met hun eigen ideeën bezig zijn, dan dat zij handelen vanuit het perspectief van de opleidings- en adviesorganisatie. Daardoor is het voor klanten onduidelijk waar de organisatie als geheel voor staat. Binnen de organisatie ontstaat groepsvorming, eilandjes. Professionals komen tot een eigen taakafbakening die soms leidt tot annexatie van taken die tot de professionaliteit van anderen behoren. Zelfs komt het voor dat er een informele normering ontstaan die meer het karakter heeft van wederzijdse diskwalificatie dan van constructieve collegiale ontwikkeling. En de klant? Die ervaart significante uitvoeringsverschillen binnen de organisatie en tussen professionals. Ten aanzien van de opleidings- en adviesorganisatie geeft dat eerder de indruk van hobbyïsme en willekeur dan van professionaliteit. In de relatie met de klant staat daardoor niet de dienstverlening van de organisatie centraal, maar de individuele professional.

Conclusie:

Organisaties investeren bovenal in systematisering en uniformering. De rol van de professional dreigt gemarginaliseerd te raken. Er is steeds minder ruimte voor professionele afwegingen. Professionals raken zo hun werk kwijt. De reactie van professionals daarop is vaak om zich, samen met nog wat collega-professionals, terug te trekken op het eilandje van hun eigen professionaliteit. Zo raakt de organisatie haar professionals kwijt.

Veel organisaties dreigen te vervallen tot een machinebureaucratie, verstard in hun procedures en systemen. Het gevolg? Er hoeven zich maar een paar stevige problemen voor te doen en organisaties zijn niet meer in staat om die op te lossen. Het probleemoplossend vermogen, waarover professionals in hoge mate beschikken, is weggeorganiseerd.

Wij pleiten voor een gerichte herpositionering van de professional. Binnen de organisatiekaders moet de professional weer een medebepalende bijdrage gaan leveren aan de effectiviteit en de efficiency van de dienstverlening. Wij dringen daarom aan op het ontwikkelen van professioneel werkgedrag als antwoord op de dominantie van procedures en systemen.

Investeer in professioneel werkgedrag!

Professioneel werkgedrag:

De professional die zijn/haar kennis, kunde en vaardigheid voortdurend ontwikkelt en inzet, gericht op de behoefte van de klant én op de continuïteit van de organisatie (het bestaansrecht).

Drie interventies:

1. Help professionals de essentie van hun werk (terug) te vinden

Stafadviseurs van een organisatie voor verstandelijk gehandicapten zitten in een professionaliseringstraject. Zij moeten gaan adviseren "boven de streep". Onder begeleiding van de procesbegeleider en in dialoog met hun collega-adviseurs, formuleren twee adviseurs 'Planning en Control' hun bestaansrecht als volgt:

- *betrouwbare cijfers*
- *het verhaal achter de cijfers (analyse)*
- *verbinding met andere expertisegebieden*

Zij besluiten in gesprek te gaan met degenen die de data aanleveren en hen duidelijk te maken hoe zij de data aangeleverd willen hebben. In de periode daarna moeten ze nog veel uitleggen, ondersteunen en begeleiden maar uiteindelijk neemt de verwerkbaarheid van de aangeleverde data toe. Het resultaat? Iedereen is tevreden. De "aanleveraars" weten wat er van hen verwacht wordt en zijn in staat aan die verwachting te voldoen. Er is tijdige, juiste en volledige informatie die een goede basis vormt voor een goede analyse en advies. De budgethouders ervaren een kwaliteitsverbetering.

Deze interventie is erop gericht om 'bureaucratische rompslomp' om te buigen naar zinvol vergaarde en goed aangewende expertise. In andere woorden: professionals te helpen de essentie van hun werk (terug) te vinden.

2. Herken, erken en benut professioneel werkgedrag

Een ervaren operator van een co-packingbedrijf komt bij de projectleider. Hij draait een project waarbij hypoallergene babyvoeding in blikjes verpakt moet worden. De benodigde bulkvrijgaveformulieren zijn ontvangen. Tijdens het storten van de bulk komt er altijd wat poeder vrij. De operator heeft wat van het poeder geproefd en vindt dat de babyvoeding raar smaakt. Het proeven van de bulk door de operator aan de lijn is geen onderdeel van de kwaliteitscontrole. De projectmanager geeft opdracht de lijn stil te zetten en belt de klant. De klant bekrachtigt het besluit en vraagt monstermateriaal. Uiteindelijk blijkt het bulkproduct ongeschikt voor consumptie. De klant is zeer tevreden met de handelswijze van de operator en betaalt zonder enige discussie de meerkosten. De volgende opdrachten staan alweer op de planning.

Wanneer de operator alleen aan de procedures had gedacht, dan had hij het product gewoon kunnen verpakken. Alle procedures waren correct afgewerkt. De bulkvrijgavedocumenten waren beschikbaar. Niemand had hem iets kunnen verwijten. Maar de belangen van de klant waren ernstig geschaad geweest omdat baby's met een voedingsallergie ziek hadden kunnen worden. Door de handelswijze van de operator is het vertrouwen van de klant in de co-packer toegenomen. Hij heeft daarmee bijgedragen aan de continuïteit van de organisatie.

De houding van de projectleider is het herkennen, erkennen en benutten van professioneel werkgedrag. De operator in dit voorbeeld had veel ervaring in het verpakken van babyvoeding voor deze klant. De klant en de co-packer hadden in voorgaande jaren veel geïnvesteerd in het kwaliteitsbewustzijn van medewerkers. De kern van de boodschap was steeds geweest: "Werk nauwkeurig volgens de voorgeschreven procedures, maar als je het niet vertrouwt grijp dan in. Stem af met je projectmanager en met de klant". Op het moment dat de operator dan met babypoeder met een afwijkende smaak bij de projectmanager komt, gaan alle alarmbellen rinkelen. De projectmanager herkent, erkent en benut het professioneel werkgedrag van de operator. Ook het management doet dit door te investeren in het kwaliteitsbewustzijn van haar medewerkers en het erkennen van de professionele afweging van haar medewerkers. Wanneer deze operator gevraagd wordt zijn professionele afweging nader te expliciteren en te delen met collega's wordt het professionele werkgedrag in de organisatie verder ontwikkeld en benut.

3. Laat professionals zelf hun werkproces optimaliseren

Het regelcentrum moet, als onderdeel van de bijsturingorganisatie van de NS, verstoringen in de treinenloop voorkomen en de treinenloop herstellen wanneer er toch verstoringen zijn. Enkele jaren geleden werd de bijsturingorganisatie nieuw opgezet, er was een blauwdruk van het werkproces, systemen waren ingeregeld, medewerkers werden getraind. Iedereen kon aan het werk. Tot de weerbarstige werkpraktijk van het regelcentrum roet in het eten gooide. Toen bleken veel verstoringen zo complex dat medewerkers gingen "zwemmen". Verstoringen duurden veel langer dan nodig was, conducteurs en machinisten werden ontevreden. Vertragingen voor de klant duurden langer dan noodzakelijk. Formeel stond er weliswaar een goede organisatie, maar de professionals waren niet in staat hun werk goed te doen.

Het management besloot tot ondersteuning. Ruimte voor onderlinge dialoog vormde de kern van die ondersteuning. Tijdens één van de sessies met Transport Controllers (meewerkend voormannen) werd duidelijk dat onderlinge informatievoorziening en afstemming op de afdeling te wensen over liet. Beschikbare informatie kwam soms niet bij de Transport Controller of werd niet voldoende gedeeld met andere collega's op het regelcentrum. In diezelfde sessie hebben de Transport Controllers samen de methode van de "Time Out" ontwikkeld. Daarmee waren ze in staat bij grote verstoringen het werk op het regelcentrum voor korte tijd stil te leggen en iedereen van dezelfde informatie te voorzien en tot een adequate afstemming over de werkverdeling te komen.

De aanpak van het management is ruimte creëren voor professionals om hun eigen werkproces te optimaliseren.

De klik tussen professional en organisatie

De relatie tussen professional en organisatie kan vaak veel beter! De professional krijgt zijn werk terug en de organisatie haar professionals! We beschrijven in dit artikel drie manieren om dat resultaat te bereiken:

1. Door professionals te helpen de essentie van hun werk (weer) te vinden
2. Door hun professioneel werkgedrag te herkennen, te erkennen en te benutten
3. Door professionals zelf hun werkproces te laten optimaliseren.

Voorbeelden uit de praktijk geven handvatten aan deze drie manieren.

De auteurs:

Alex van Gool (1976) en Herman Bosman (1958) zijn oprichters van [Werkwijzen](#).