

# Managen van menselijk kapitaal

Menselijk kapitaal en structureel kapitaal vormen de twee pijlers van intellectueel kapitaal (Stewart, 1997). In met name kennisintensieve organisaties (KIO's) wordt het intellectueel kapitaal voornamelijk gevormd door het menselijk kapitaal, waarbij KIO's in toenemende mate aandacht schenken aan (human) performance improvement.

Steven de Groot

Vershillende organisaties worden door de economische teruggang gedwongen de performance op de verschillende organisatieniveaus (organisatie, afdeling / business unit, team en medewerker) door te lichten en daar waar mogelijk te verbeteren. In deze bijdrage ga ik in op performance improvement op het niveau van de professional, aangeduid als professional performance improvement. Hiervoor is het nodig om stil te staan bij de volgende vragen: Wat kenmerkt professionele arbeid? Wat kenmerkt professio-

nals, professionele organisaties? Hoe is professionele arbeid te verbeteren?

## Professionals, professionaliteit en professionele arbeid

Centraal in dit artikel staat het managen en verbeteren van professionele arbeid. Dat het managen van professionele arbeid relatief nieuw is, valt af te lezen uit het schaarse aantal publicaties over dit onderwerp. Shapero (1985) en, recenter,

Maister (vanaf 1993) hebben zich bezig gehouden met onderzoek naar het managen van professionals en professionele organisaties. In Nederland schreef Weggeman (1992) als een van de eerste auteurs een boekje over dit onderwerp. Later volgde Maas (1999, 2000) met diverse uitgaven over kwaliteit van professionele arbeid en professionaliteit. Om na te gaan of de (besturing van) prestaties van dit type arbeid afwijkt van andere typen arbeid is het nodig om nader stil te staan bij het fenomeen professionele arbeid. Hiertoe zal ik hieronder de kenmerken van professionals, professionaliteit en professionele organisaties beschrijven.

### Kenmerken van professionals

Onder een professional – de afgelopen jaren vaak aangeduid als kenniswerker – wordt meestal iemand verstaan die een beroep uitoefent waarvoor een breed gedragen (artsen) of een zich ontwikkelde (organisatieadviseurs) beroepscode bestaat (Weggeman, 2000). Professionals hebben over het algemeen een gespecialiseerde beroepsopleiding gehad, genieten een hoog aanzien, treden graag solistisch op, hebben zowel actief als passief afkeer van management en staan afwijzend ten opzichte van kwaliteitsbeoordelingen door buitenstaanders. Maas (2000) geeft aan dat de titel *professional* een soort heiligheid uitstraalt, waardoor vele organisaties zich daarom ten onrechte met dit aureool tooien. Verder blijken ze nieuwsgierig, leergierig en integer en hebben lef en zelfvertrouwen (De Vette, 1997). Ze hebben een helder zelfbeeld en zijn gericht op klanten en het vragen van second opinions van collegae. Een professional is aan te duiden als kenniswerker wanneer voor het goed uitvoeren van zijn primaire taak hij permanent, relatief veel moet leren, omdat hij afhankelijk is van kennis met een relatief korte halfwaardetijd (Weggeman, 2000). Persoonlijkheid bepaalt in grote mate de geschiktheid van een persoon voor professionele arbeid (Maas, 2000). De volgende vijf basiseigenschappen vormen de persoonlijkheid en blijken van eminent belang voor het verrichten van deze arbeid (Maas, 2000):

- Extraversie;
- Vriendelijkheid;
- Zorgvuldigheid;
- Emotionele stabiliteit;
- Intellectuele autonomie.

Maas onderkent voorts nog een aantal belangrijke karakterei-

genschappen van professionals: initiatief, vitaliteit, stressbestendigheid, leervermogen, rationele en sociale intelligentie, openheid en inlevingsvermogen.

### Professionele arbeid

Maas (2000) definieert professionele of kennisintensieve dienstverlening als 'het verlenen van diensten door personen die geacht worden door langdurige opleiding en ervaring verkregen specifieke competentie te bezitten in een bepaald kennisgebied en over de vaardigheden te beschikken om deze kennis in de praktijk toe te passen'. Deze definitie beschrijft met name de kenmerken van professionals en nauwelijks de kenmerken van professionele organisaties. Doch duidelijk is de relatie tussen professionele organisaties en professionals. Shapero (1985) voegt nog een belangrijk kenmerk toe van professionele arbeid. Deze is niet direct definieerbaar en meetbaar in termen van output. De output, maar ook het proces is steeds wisselend en tevens verschillend per professional. Hiermee is tevens gezegd dat professionals niet vergelijkbaar zijn. Maar ook dat de kenmerken van een goede prestatie nauwelijks te definiëren, beoordeelbaar en waardeerbaar zijn door anderen dan 'vakgenoot-professionals'.

### Performance, productiviteit, efficiency en effectiviteit

Performance, productiviteit, efficiency en effectiviteit zijn veel – vaak als synoniemen – door elkaar gebruikte begrippen. Blijkbaar hebben ze iets met elkaar te maken. De literatuur biedt geen eenduidige definitie voor deze begrippen. Pritchard (1995) definieert productiviteit als synoniem voor output, efficiency, motivatie, individuele performance, organisatie-effectiviteit, productie, winstgevendheid, kosteneffectiviteit, competitiviteit en arbeidskwaliteit. Niet verwonderlijk dat Mansfield (1980) spreekt over 'a nightmare of ambiguity and contradictions'. Desalniettemin waag ik een poging door Guzzo (1988) aan te halen.

*'Productivity is a systems concept: inputs are subjects to some conversion process(es) which lead to the production of output. Productivity is about how well (how efficiently) available inputs are converted to outputs.'*

Onder *inputs* worden alle benodigdheden verstaan die nodig zijn om een product te maken of om een dienst te leveren:

Figuur 1

	Adviserend (meer beeldvormend, verschillende alternatieven)	Output voorschrijvend (meer oordeelvormend, one best way)	
Vragen vanuit de markt + door de professional zelf gegenereerde vragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wetenschappelijk instituut</li> <li>• Jazzorkest</li> <li>• Missionaire organisatie</li> <li>• Organisatie-adviesbureau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Architectenbureau</li> <li>• Accountantsbureau</li> <li>• Cursusinstituut</li> <li>• Advocatenbureau</li> </ul>	Input
(Interpretatie van) vragen vanuit de omhullende grote organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeelsafdeling</li> <li>• Research-afdeling</li> <li>• Redactieteam</li> <li>• Strategische afdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekencentrum</li> <li>• Ontwikkelingsafdeling</li> <li>• Juridische afdeling</li> <li>• Bisdom</li> </ul>	

aantal medewerkers, werkuren, personeelskosten, energie, materialen en degelijke.

*Outputs* – uitgedrukt in kwantiteit en kwaliteit – zijn het resultaat (het wat) van de ‘conversion of input’ (ook wel ‘throughput’ genoemd): aantal verkochte artikelen X, hoeveelheid omzet als gevolg van verkoop artikel X, aantal geproduceerde rapporten en dergelijke (Williams, 2002).

### Kennisproductiviteit

Peter Drucker (1993) noemt zes voorwaarden waaraan moet worden voldaan om een hoge productiviteit van een kenniswerker te behalen:

- Afvragen: welke taak moet worden gedaan?
- Zelf verantwoordelijkheid nemen voor de eigen productiviteit. Kenniswerker moeten zichzelf managen;
- Op zoek gaan naar voortdurende vernieuwing binnen taken, opdrachten en verantwoordelijkheden;
- Continu leren, maar ook onderwijzen;
- Oog hebben voor productiviteit: voor de hoeveelheid, maar met name voor de kwaliteit;
- Behandeld worden als asset in plaats van kostenpost.

Boselie en Van der Wiele (2002) constateerden na uitvoering van kwantitatief onderzoek naar well-being in professional organisaties dat de volgende zeven aspecten van grote invloed zijn op de professionele prestaties:

- Informatievoorziening;
- Inzicht in doelstellingen;
- Arbeidsvoorwaardenbeleid;
- Klantgerichtheid;
- Leiderschap;
- Samenwerking tussen bedrijfsonderdelen;
- Loon.

Met name leiderschap, samenwerking en loon bepalen in hoge mate de medewerkertevredenheid.

### Professionaliteit

Maas (2000) benadert professionaliteit vanuit de proceskant en definieert professionaliteit als volgt:

*‘Professionaliteit is de mate waarin een individu zich persoonlijk blijft ontwikkelen en met behulp van de daaruit ontstane specifieke kennis en ervaring en met een grote mate van autonomie handelingen verricht waarmee hij iemand of een organisatie van nut is door het welzijn te vergroten of door waarde toe te voegen aan het eigendom van een klant, binnen de gestelde normen van vakkennis, ethiek, sociale verantwoordelijkheid en de beschikbaar gestelde middelen.’*

Professionaliteit refereert dus aan de mate van ontwikkeling en volwassenheid van de professional en men zou kunnen spreken over niveaus van professionaliteit (bijvoorbeeld trainee, consultant, manager en partner).

Ook Maas (2000) hanteert voor de mate van professionaliteit verschillende niveaus door relatie te leggen met leerprocessen: van onbewust niet-vaardig, naar bewust niet-productief gedrag, naar bewust productief gedrag, naar automatisme (onbewust vaardig) als hoogste professioneel niveau.

Weggeman (1992) geeft aan dat *self-assessment* door de professional een belangrijk aspect vormt van zijn professionaliteit. De professional zou zijn eigen professionaliteit kunnen beoordelen door zichzelf dagelijks vragen te stellen als:

- Voor wie doe ik wat ik aan het doen ben? Doe ik dat voor mezelf of voor klanten?
- Als ik voor mezelf bezig ben: waarom doe ik dat dan? Wie beoordeelt het resultaat en wie betaalt het?
- Als ik voor een klant bezig ben: hoe weet ik of die klant geïnteresseerd is in de output van mijn werk? Weet ik precies wat er van mij verwacht wordt (welke output-specificaties)?

### Professionele organisaties

Voorgaande verhandeling over de kenmerken van professionals en professionele arbeid overziend, lijkt het logisch te veronderstellen dat organisaties waar professionals professionele arbeid verrichten aan te duiden zijn als professionele organisaties. Edoch, Weggeman (1992) maakt duidelijk onderscheid en typeert professionele organisaties enkel als organisaties waarbinnen hoofdzakelijk *I-profs* werken. Hij onderscheidt twee soorten professionals: Improviserende professionals en routinematige professionals. Voorts onderkent hij

diverse soorten professionele organisaties door de *kenmerkende werkprocessen* vanuit een input-, throughput- en output-benadering te bekijken (zie figuur 1).

Professionele organisaties kenmerken zich door platte structuren met faciliterende managers en door professionals die gecommiteerd zijn aan een taak en aan een team dat die taak uitvoert. Professionele organisaties dienen erop gericht te zijn hun shared values (de overlap tussen individuele values en organisatie-values) te maximaliseren (Weggeman, 1992).

Minzberg (1992) onderkent twee soorten professionele en kennisintensieve organisaties: de professionele (machine)-bureaucratie en de adhocratie. Beide kenmerken zich door een hoge mate van specialisatie van taken, veel training, weinig formalisatie van gedrag, functionele en marktgerichte groepering van eenheden en een hoge mate van decentralisatie.

### Lerende organisaties

Wanneer specifiek gekeken wordt naar de bijdrage van de organisatie aan human performance – in dit geval professional performance – is de behandeling van kenmerken van een *lerende organisatie* een logische stap. Dit ‘type’ organisatie is door Senge geïntroduceerd (1990) en gedefinieerd als ‘a place where people are continually discovering how they create their reality. And how they can change it’. Weggeman (2000) definieert een lerende organisatie als een organisatie waarbinnen collectief leren aan de orde van de dag is én dat leren gericht is op het beter bereiken van het doel of ideaal van die organisatie. Collectief leren is de aanduiding voor de situatie waarin meerdere tot eenzelfde collectief behorende personen, in eenzelfde periode individueel of in interactie bezig zijn binnen eenzelfde domein kennis te ontwikkelen en te delen (Weggeman, 2000). Andere auteurs zoals Argyris & Schön, Hedberg, Bomers, Swieringa en Wiersma, Pedler et al. hantieren vele andere definities, waarbij de overeenkomsten liggen in het continu collectief leren van de organisatie en anticiperen op omgevingsveranderingen.

Om te komen tot een lerende organisatie en tot organisatie-lernen stelt Peters (1994) *structuurmaatregelen* en *procesmaatregelen* voor. De structuurmaatregelen richten zich onder meer op het aanbrengen van dwarsverbanden in de organisatie waardoor kennisuitwisseling, invoeren van netwerkorganisaties, introduceren van principes van zelforganisatie, de-

finiëren van kennisdomeinen, invoeren van teams en dergelijke gestimuleerd wordt.

Procesmaatregelen zijn maatregelen die het leerproces (onderlinge kennisuitwisseling) in een organisatie stimuleren. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van metaforen en analogieën voor de overdracht van kennis, ambiguïteit (Nonaka en Takeuchi, 1995) door het gebruik van dubbelzinnige (‘ondergecodeerde’) boodschappen met als doel nieuwe denkkaders te ontwikkelen.

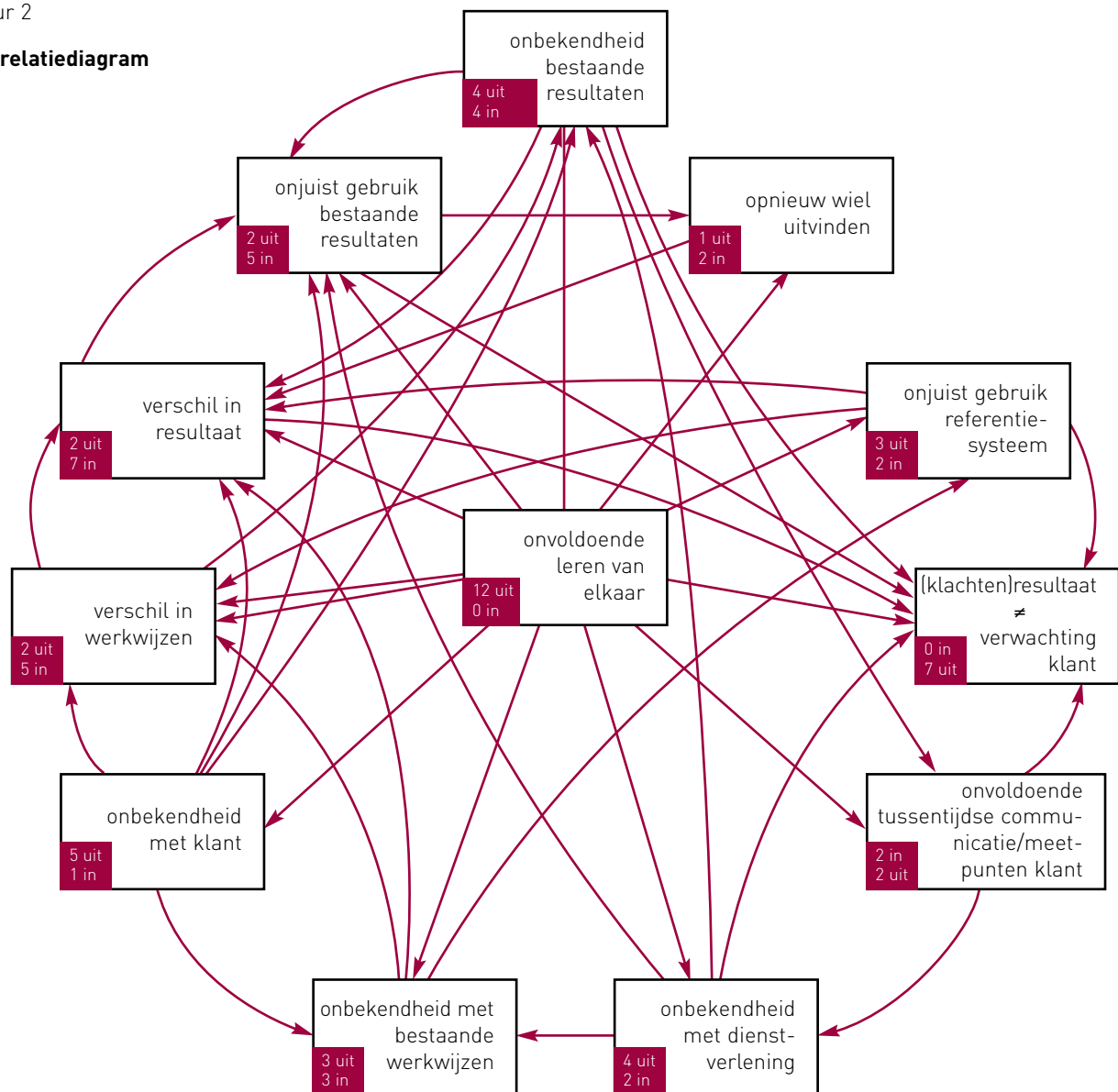
Divers onderzoek door onder meer Badaw, Van Glinow, Maiser, Miller, Raelin, Shapero en Weggeman naar de kenmerken van succesvolle professionele organisaties, is samen te vatten in de volgende tien kenmerken:

1. Een zorgvuldige werving en selectie van professionals voor bestaande teams;
2. Zorgen voor relevante identificatiemogelijkheden met de hogere doelen van de organisatie (shared value);
3. Een hoge prioriteit toekennen aan goede interne opleidingen en promotie van binnenuit;
4. Relatief veel investeren in onderzoek en ontwikkeling;
5. De professionals regelmatig voorzien van vakinhoudelijke uitdagingen en hen daarbij behorende speelruimte toestaan;
6. De professionals voorzien van een goede en rechtvaardige materiële en psychologische beloning;
7. Groeien op eigen kracht en een consequente gerichtheid op kerncompetenties;
8. Het creëren van een inspirerende, enigszins elitaire organisatiecultuur, kiezen voor een overwegend functionele structuur waarbinnen – op een niet-bureaucratische manier – veel in multidisciplinaire teams gewerkt wordt;
9. Een vorm van periodiek zelfonderzoek institutionaliseren teneinde zelfgenoegzaamheid en arrogantie te voorkomen;
10. Het toepassen van een managementstijl die zich kenmerkt door onder meer conditioneren en faciliteren van primaire processen, stimuleren van teamwork en een open communicatie.

Omdat in professionele en kennisintensieve organisaties de kwaliteit van de dienstverlening hoofdzakelijk wordt gevormd door de medewerkers, dienen kwaliteitsbevorderende maatregelen met name gezocht te worden in instrumenten die direct gericht zijn op de professionals, zoals werving en selectie (juiste competenties), functionerings- en taakgesprek-

Figuur 2

Interrelatiediagram



ken, regelmatige terugkoppeling op prestaties en onderlinge toetsing, onderlinge afstemming, leer- en ontwikkelmogelijkheden (Maas, 2000; Bacal, 2001; Weggeman, 2000); met andere woorden, veel aspecten van kennismangement. Diverse auteurs geven het belang aan van opportuniteiten en challenges (Shapero, 1985; Weggeman, 2000; Quin et al. 2002)

**De praktijk: determinanten PPI**

Tot zover de theorie. Ik onderzoek binnen een middelgroot organisatieadviesbureau wat verstaan wordt onder presteren, welke knelpunten hierbij worden ondervonden en welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen en richting geven aan verbeteringen.

Onder prestaties verstaat men:

- Het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van de dienstverlening;
- Persoonlijke ontwikkeling;
- Het leveren van een bijdrage aan het succes van anderen;

- Het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van het bureau.

Voorts is aan de adviseurs gevraagd (n=50) welke knelpunten, oorzaken en gevolgen zij onderkennen bij wat zij als hun belangrijkste prestatie ervaren, het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van de dienstverlening. Deze knelpunten, oorzaken en gevolgen zijn in een interrelatiediagram (figuur 2) geplaatst om de onderlinge relaties en de mate van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening helder te krijgen. De blokjes geven de eerder genoemde oorzaken en gevolgen aan. De uitgaande pijlen verwijzen naar achterliggende oorzaken. Het blokje met de meeste uitgaande pijlen kan gezien worden als de diepstliggende oorzaak achter het probleem, in dit geval het verschil in kwaliteit tussen de adviseurs onderling. Opvallend resultaat is de mate waarin (onvoldoende) leren van elkaar als de belangrijkste oorzaak wordt herkend voor het onderlinge kwaliteitsverschil.

- Bacal, R.: *Prestatiemanagement*. Academic Services, 2001.
- Boselie, P. en Wiele, D. van der: *Perceptie van medewerkers inzake HRM en TQM*. Bedrijfskunde, jaargang 74, nr.2, 2002.
- Drucker, P.: *De post-kapitalistische maatschappij*. Scriptum, Schiedam, 1993.
- Guzzo, R.A.: *Productivity Research: reviewing psychological and economic perspectives*. In: J.P. Cambell, R.J. Cambell and Associates Productivity in Organizations, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1988.
- Jacobs, D.: *Het kennisoffensief*. Samsom, Deventer, 1999.
- Maas, J.: *Professionaliteit*. Kluwer, 1999.
- Maas, J.: *Grensverleggende professionaliteit*. Samsom, 2000.
- Maister, D.: *Managing the Professional Firm*. The Free Press, New York, 1993.
- Minzberg, H.: *Organisatiestructuren*. Academic Service Economie en Bedrijfskunde, Schoonhoven, 1995.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.: *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, 1995.
- Peters, Th.J.: *Crazy times for crazy organizations*. Vintage Books, 1994.
- Pritchard, R.D.: *Productivity*. In: N. Nicholason (ed.) Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour, Oxford: Blackwell, 1995.
- Quinn, J.B., Anderson, P. en Finkelstein, S.: *Managing Professional Intellect: Making the most of the Best*. In: Managing Innovation and Change, J. Henry en D. Mayle (editors), SAGE Publications, London, 2002.
- Rothwell, W.J.: *Beyond training and development. State-of-the-art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York: Amacom, 1995.
- Rummler, G.A. & Brache, A.P.: *Improving Performance. How to manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey Bass, 1990.
- Schouteten, R.L.J.: *Balances in Well-being at work*. Dissertatie Research School Systems, Organisation and Management, 2002.
- Shapero, A.: *Managing professional people*. The Free Press, 1985.
- Stewart, Th.A.: *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. Doubleday, New York, 1997.
- Stolovitch, H.D. & Keeps, E.J.: *Handbook of human performance technology; a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- Swanson, R.A.: *Analysis for improving performance; tools for diagnosing organisations & documenting workplace expertise*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- Vette, A. de: *De Professional, eenzaam maar niet alleen*. In: Concurrenieren op deskundigheid (Leenen et al. red.), Samsom, 1997.
- Weggeman, M.C.D.P.: *Leidinggeven aan professionals*. Kluwer Bedrijfsinformatie, 1992.
- Weggeman, M.C.D.P.: *Kennismangement: de praktijk*. Scriptum, Schiedam, 2000.
- Williams, R.S.: *Managing employee performance. Design and implementation in organizations*. Thomson Business Press, 2002.

Terugkijkend naar de inzichten die de literatuur biedt over determinanten bij professionele arbeid, kan gesteld worden dat interventies gericht op PPI (Professional Performance Improvement) met name gezocht moeten worden in verbetering van de werkomgeving en de afstemming van het werk op de werkende middelen *structuur-* en *procesmaatregelen* (Peters; Schouteten; Rothwell; Stolovitch & Keeps; Rummler en Brache; Weggeman). De uitspraak van Rummler & Brache 'When you put a good performer in a bad system, the system will win anyway', en het resultaat van diverse studies van Rummler & Brache en van Stolovitch & Keeps wijzen uit dat het grootste deel van de oorzaken van de individuele performanceproblemen (ongeveer 75%) buiten de persoon, kortom in zijn of haar werkomgeving, de organisatie, liggen. Dit brengt me tot de volgende conclusie, samengevat in een formule *Personal Performance*.

## PP = KLIMT

K(ennis) x L(eervermogen, -bereidheid en -mogelijkheid) x I<sup>2</sup>(nformatie) x M(otivatie) x T(erugkoppeling)

De formule bevat de in mijn optiek belangrijkste determinanten voor professionele prestaties en biedt handreikingen

voor de verbetering van professionele prestaties. In een volgende uitgave van dit blad zal ik nader ingaan op de verschillende determinanten. **IK**

[1] Naar formule van Weggeman (2000): Kennis = Informatie x (Ervaring x Vaardigheid x Attitude). De I van informatie wordt in de PP-formule apart benoemd om het belang van informatie (vaak input) te benadrukken.

[2] Kenvaardigheden van Jacobs (1999): Intelligentie, Interesse, Inspiratie en Interactie worden respectievelijk 'afgedekt' door Kennis, Motivatie en Terugkoppeling.

Steven de Groot is onderzoeker kennismangement bij het LEI en was voorheen adviseur kennismangement bij adviesbureau Triam Kennismangement. Hij schreef dit artikel op persoonlijke titel. Steven de Groot is lid van de redactieraad van IK.

[s.a.degroot@lei.dlo.nl](mailto:s.a.degroot@lei.dlo.nl)