

Balanceren: professionalisering van het vak van personeelsadviseur

Dit artikel is gepubliceerd in maart 1996 in VUGA, Personeelsmanagement voor de overheid

Inleiding

Gaat het wel goed met de professie 'personeelsadviseur'? Hoewel ik een en ander niet met harde cijfers kan onderbouwen, heb ik op grond van eigen ervaringen als (extern) adviseur en interim-manager en impressies uit de vakliteratuur de indruk dat deze vraag niet van harte met 'ja' beantwoord kan worden.

Ontevreden of sceptische lijnmanagers, gestresste P-managers, personeelsadviseurs met Calimero-complexen ('zij zijn groot en ik ben klein en dat is niet eerlijk') ten opzichte van het management, zoekende personeelsadviseurs ('ik probeer van alles, maar het lukt gewoon niet') drukke externe adviseurs, zijn ervaringen die mijn indruk mede bepalen-

'Professionalisering van de personele functie of de personen die die functie uitoefenen' is vaak het antwoord dat wordt gegeven als reactie op het besef dat de wensen van de afnemers van de diensten van p & O niet voldoende worden gehonoreerd.

Professionalisering lijkt dan een synoniem van 'het moet beter'. Maar alleen de constatering dat het beter moet, is naar mijn mening een te mager antwoord op een wellicht meer fundamenteel vraagstuk; reden om dieper in te gaan op professionalisering en dit vraagstuk in verbinding te brengen met de vragen waarmee het personeelswerk nu lijkt te worstelen.

Ik gebruik de term personeelsadviseur als verzamelterm voor alle inhoudelijk gerichte personeelsfuncties en dus niet als restrictieve of normatieve term, bijvoorbeeld ter onderscheiding van personeelsfunctionarissen die meer beheersmatig werken of van P & O-adviseurs.

Ik realiseer mij dat het praten in algemene zin over 'personeelsadviseur' stereotiep is en weinig oog biedt voor alle individuele en situationele verschillen. Maar voor de helderheid die nodig is voor een bijdrage aan de discussie zal ik niet een al te voorzichtige of relativiserende stijl gebruiken. Mijn ideaal van een goed artikel is niet dat iedereen het er mee eens is, maar eerder dat er mensen zijn die ermee aan de slag gaan, desnoods door aan te geven waar de schrijver fout zit.

Voor ik meer praktisch inga op het personeelswerk, moet de lezer heen bijten door een misschien zure appel van noodzakelijke begripsbepaling. Professionalisering hangt samen met 'professie', 'professionaliteit' en 'professional' en deze begrippen vormen dan ook het kader van mijn verdere beschouwing.

Dit kader wil ik vertalen naar het personeelswerk en de personeelsadviseur. Hierna zal ik stilstaan bij de uit deze vertaling te trekken conclusies en wil ik suggesties doen voor oplossingen voor de vraagstukken die ik eerder in dit artikel heb opgeworpen. Dit overigens met alle beperkingen van algemene (dus geen maatwerk) oplossingen.

Mijn eigen ervaring als extern organisatieadviseur ligt geheel in de non-profitsfeer en de overheid en dat is dan ook het domein van dit artikel. Hoewel ik veronderstel dat veel van wat ik naar voren breng ook geldt voor de profit-sector ben ik daar te weinig thuis om dat echt te kunnen staven.

Begripsbepaling

Voordat ik inga op datgene wat ik onder professionalisering versta, is het nodig enkele met professionalisering samenhangende begrippen onder de loep te nemen: professie, professionaliteit en professional.

Professie Mijn (handwoordenboek) 'Van Dale' (uitgave 1956) omschrijft een professie als een beroep of ambt maar ook als een openbare geloofsbelijdenis en/of het afleggen van kloostergélofte. Ergens in geloven, ergens voor kiezen krijgt zo verbinding met een bepaalde wijze van verdienen van het dagelijks brood. Overigens heeft elke professie inderdaad iets van roeping in zich: je moet er in geloven! Lammers (1983) geeft Van Doom weer die processies omschrijft als beroepen gericht op centrale sociale waarden, zoals gezondheid en recht, waarbij het beroep steunt op een zekere mate van vertrouwen van de klant (cliënt, patiënt) in de deskundigheid en onbaatzuchtigheid van diegene die een professie uitoefent. Er is hier -aldus van Doom -sprake van beroepen met een (relatief) lange vooropleiding, die naast vaktechnische kennis en vaardigheidstraining ook de indoctrinatie van een bepaald stelsel van waarden en normen in de vorm van een beroepsideologie inhoudt. Het gaat in een professie dus niet alleen om 'kennen' en 'kunnen', maar ook om 'willen'.

De professie kan worden uitgeoefend als vrij beroep maar ook als specialist in dienstverband.

Van Delden (1991) onderscheidt een tweetal kenmerken van een professie: -De kennis moet, naast uitgebreid, ook sterk gestructureerd zijn in de zin van een standaardisatie van kennis, vaardigheden en beroepsnormen; Het resultaat van de inzet van die kennis is moeilijk voorspelbaar en als zodanig is er sprake van 'maatwerk'. Dit leidt ertoe dat de professional, als diegene die een professie tot leven wekt, boven de (algemene) kennis moet staan, dat wil zeggen: er situationeel mee moet kunnen spelen. Mijn (werk-)definitie:

'De essentie van een professie is het algemeen geldende kennis als maat- werk specifiek toe te passen en daarbij tevens algemene waarden te kunnen concretiseren in normen '.

Aspecten van een professie

Een professie bestaat uit een aantal aspecten:

- *een domein:* Waarover gaat dit vak? Wat is het territorium ervan? Waarin willen de beroepsbeoefenaars een bijdrage leveren? Waar hebben zij verstand van?
- *waarden en normen:* Wat is de ethiek van het vak? Wat vinden beroepsbeoefenaars dat zij wel of niet mogen? Hoe vinden ze dat zij moeten werken?
- *concepten:* Wat zijn de denkbeelden over de werkelijkheid waarmee de beroepsbeoefenaar in zijn domein mee geconfronteerd worden? Welke theorie is er daarover ontwikkeld?
- *instrumenten en technieken:* Welke hulpmiddelen staan ter beschikking om het vak feitelijk uit te voeren? Wat zijn de 'do's' en 'don'ts'?
- *beroepspraktijk:* Wat gebeurt er feitelijk bij uitoefening van de professie? Bij een professie gaat het immers niet om een zuivere wetenschap maar om al dan niet wetenschappelijk onderbouwde kennis die in praktijk moet worden gebracht.

Al deze aspecten van de professie kunnen in meer of mindere mate geformaliseerd zijn. Zo vormt een code, bijvoorbeeld een sollicitatiecode, een geformaliseerd deel van de waarden en normen in de omgang met potentiële werknemers. Aan de andere kant zijn alle aspecten ook in beweging en ontwikkeling. Vaak wordt dit zichtbaar in soms felle discussies in de vakpers en tussen professionals. Deze aspecten zijn dus niet te beschouwen als een statisch of zelfs homogeen geheel. Een professie ontwikkelt zich. De grenzen van het domein, de waarden en normen, concepten, instrumenten en de beroepspraktijk zijn in beweging. Die beweging komt uit de professie zelf voort (nieuwe ontwikkelingen in het vak) maar zeker ook uit de omgeving of de ontwikkelingen en veranderingen in de behoefte aan datgene wat een professie biedt.

Een belangrijk element daarbij is de 'institutionalisering' van de professie, oftewel de maatschappelijke erkenning en verankering ervan. Het optimum van erkenning is dat de samenleving toestaat dat bepaalde aspecten van de professie of zelfs de professie als zodanig slechts door formeel erkende vakgenoten mag worden uitgeoefend. Bepaalde handelingen worden zo gemonopoliseerd en beschermd, met als voordeel dat er een zekere mate van standaardisatie van kwaliteitsnormen kan worden bereikt.

Medici en notarissen zijn voorbeelden van geslaagde institutionalisering van de professie. Organisatieadviseurs en personeelsadviseurs zijn voorbeelden van een minder geslaagde institutionalisering. Zo mag iedereen zich

organisatieadviseur of personeelsadviseur noemen, maar een prik geven of een testament maken is voorbehouden aan enkelen.

Een belangrijke stap in het institutionaliseringproces is de vorming van een beroepsvereniging, zeker als die vereniging (of orde) eisen gaat stellen voor lidmaatschap.

Die institutionalisering vormt een prima bescherming voor diegenen die tot de professie worden toegelaten; gegarandeerd inkomen alsmede een

hoge status. Institutionalisering wordt daarom door elke professie in meer of mindere mate nagestreefd.

Voor de afnemer van diensten betekent het kwaliteitsborging.

Professionaliteit

Het volgende relevante begrip is dat van professionaliteit. In die professionaliteit raken professie en professional elkaar. Het gaat hier om het vakmanschap van de individuele professional, de wijze waarop hij of zij het vak feitelijk vorm en inhoud geeft. Professionaliteit wordt bepaald door de kennis en kunde die de beroepsbeoefenaar in huis heeft en zijn of haar persoonlijke waarden en normen. Juist omdat het domein van een professie relatief groot is en de realisatie van centrale sociale waarden in concrete situaties erg complex is, is het de kunst, een concrete situatie juist te taxeren en vervolgens uit alle mogelijke oplossingen een acceptabele en effectieve te kiezen-

Deze professionaliteit hoeft overigens niet congruent te zijn met de aspecten van de professie. Bijvoorbeeld omdat zij een afgeleide kan zijn van meerdere processies waaraan de beroepsbeoefenaar zich spiegelt.

Verskillende beroepsbeoefenaren kunnen verschillende concepten hanteren of zich toeleggen op onderling verschillende instrumenten; er is veelal niet één onomstreden wijze van het juist in praktijk brengen van de professie.

Samenvattend: personen binnen een zelfde professie kunnen verschillende professionaliteiten hebben, variërend in aard en niveau. Zij onderscheiden zich onderling door de wijze en aard waarop zij deel hebben aan het 'body of knowledge and experience' van die professie.

Professional

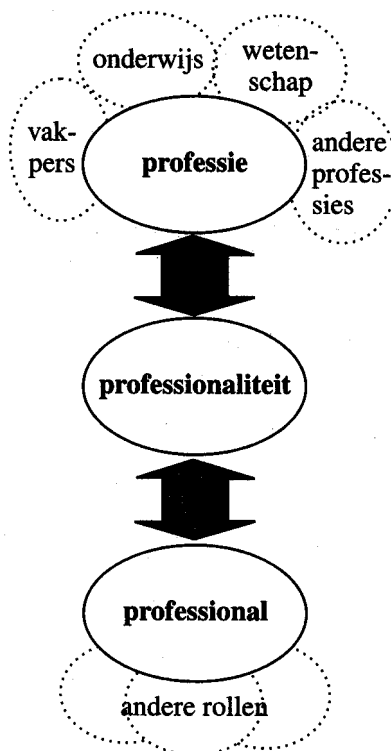
De *professional* is ten slotte de man of vrouw die het vak beoefent, met de eigen persoonlijke kenmerken, ideeën, waarden en normen.

Omdat zijn functioneren bepaald wordt door 'kennis, kunde en willen' is eigen persoonlijkheid ook sterk verbonden aan de uitvoering van het vak- Mede daarom is motivatie ook zo'n belangrijk element in zijn functioneren: waardoor wordt de professional gedreven? Hoe definieert hij zelf een goede vakuitoefening.

Hij of zij is niet alleen een beroepsbeoefenaar maar heeft ook nog andere rollen en hoedanigheden, die echter ook hun invloed hebben op de wijze waarop de professie wordt uitgeoefend. De professional heeft ook eigen doelen en belangen en die vloeien zeker niet altijd voort uit het vak zelf.

Deze drie aspecten kunnen worden weergegeven door de volgende figuur:

Figuur 1: Professie, professionaliteit en professional



De professional; tussen routine en improvisatie

Weggeman (1992) onderscheidt (in navolging van Argyris) een tweetal typen professionals, nl. innovatieprofessionals (I-professional) en routineprofessionals (R-professional). De I-professional improviseert vooral, de R-professional is vooral routinematig bezig.

De genoemde typen zijn vooral te beschouwen als de uiteinden van een continuüm, waarbij zij in meer of mindere mate of als mix voorkomen bij verschillende professionals.

De kenmerken van routine-werk en improvisatiewerk zijn weergegeven in navolgend schema:

<i>Routine</i>	<i>Improvisatie</i>
meermalig	eenmalig

doelmatig	doelverkennd
voorspelbaar	onvoorspelbaar
specialiserend	generaliserend

Een groot deel van de professionals classificeert zijn eigen werk in hoge mate als Improvisatie terwijl het vaak grotendeels om Routine gaat. Daarvoor is een aantal redenen:

- I is lastiger te sturen dan R en een I image van het eigen werk is dan ook een sterke onderbouwing van de noodzaak tot autonomie (vrijheid voor een professional zelf de professie vorm en inhoud te geven); -I heeft vaak een hogere status dan R;
- gaandeweg hun carrière gaan veel professionals steeds meer vertrouwen op al eerder succesvol gebleken aanpakken. Elke probleem wordt in hetzelfde vakje geplaatst; zij gaan zelf zo hun werk -vaak onbewust - routinematig uitvoeren;
- professionals passen alleen regels en instrumenten toe zonder de oorspronkelijke kennis die daaraan ten grondslag ligt (nog) te kennen. Hier- door blijft hun gereedschapkist beperkt. Zij kunnen slechts repliceren en niet construeren;
- naarmate de werkdruk hoger is wordt routine belangrijker. De kwantiteit van de output gaat zwaarder wegen dan de mogelijk hogere invloed van een vernieuwde aanpak.

De R-professional is zeker niet minderwaardig aan de I-professional. Zo is een hartchirurg een voorbeeld van een R-professional. Het zou niet goed zijn als voor de operatie een dergelijk arts zou zeggen: 'Hoe zal ik het vandaag eens doen? Laat ik eens wat anders proberen!'

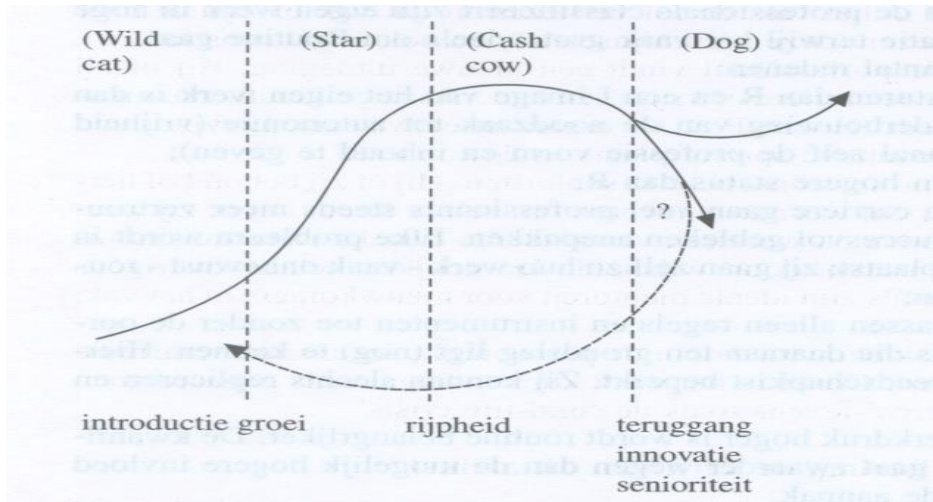
Niet alleen kan het gestandaardiseerde werk complex van aard zijn, maar het is vooral de kunst van de R-professional om in niet-identieke situaties toch steeds weer de standaard werkwijze te bewerkstelligen. Als er iets onverwachts gebeurd tijdens de operatie moet de hartchirurg zo snel mogelijk weer de geplande (of een andere) standaardprocedure zien te volgen. Naarmate de kans op onverwachte gebeurtenissen groter wordt, is het moeilijker de routinematige aanpak te bewerkstelligen.

Wanneer een professie zich verder ontwikkelt en er door wetenschap en ervaring meer zicht ontstaat op de aanpak die in een specifieke situatie werkzaam is, verschuift de professie als geheel van I naar R. Vaak leidt dat ertoe dat de professie zich in tweeën splitst, er ontstaan twee processies, of dat een deel -of delen -van de professie zich verbijzonderen

Fasen in het professionele leven

In analogie met een portfoliomodel valt een aantal fasen te ontdekken in de ontwikkeling van een professional.

Figuur 2: De ontwikkeling van een professional



Bron: (ontleend aan Boston Consultancy)

De loopbaan begint meestal met een uitgebreide *scholings- en introductie- fase*.

Die fase is niet alleen gericht op kennis maar vooral ook op het socialisatieproces als professional: het aanleren van de mores (wat is wel en niet toegestaan): Kritische moment in deze fase is de overstap van opleiding naar werk en de wijze waarop het introductieproces plaatsvindt-

In de *tweede fase*, de eerste paar jaren van zijn of haar arbeidsinzet, leert de professional het vak beheersen. De aard van die vakbeheersing hangt sterk af van de werkplek en de mogelijkheden voor een individueel leerproces die de organisatie biedt. In deze fase beleeft de individuele professional veel werkzaamheden als I-werkzaamheden, zelfs als ze dat op zich niet zijn. Hij of zij doet ze voor het eerst: de ontdekkingsreis door het eigen vak. Deze eerste fase is sterk bepalend voor het verdere zelfbeeld van de professional.

De *derde fase* is de fase van de routinevorming. Het ervaringselement gaat een steeds grotere rol in het werk spelen. Er is sprake van hetzij verbreding. (De professional wordt steeds meer allround. Maar er kan ook sprake zijn verdieping. De professional gaat zich specialiseren.) Wat eerder gezaaid is, wordt nu geoogst.

De *vierde fase* is de kritieke fase. Er zijn daarbij drie mogelijkheden:

- *Afbraak*: de professional gaat alleen op routine draaien. Hij of zij kan daarbij vastroesten in het vak, de lol verliezen in dat vak of zijn of haar productiviteit verliezen (deze verschijnselen gaan ook nogal eens samen).

- *Vernieuwing*: de professional vindt een nieuwe uitdaging. Hij of zij begint aan een tweede carrière of krijgt een andersoortige functie die nieuwe uitdagingen biedt (Hoofd p & O, organisatieadviseur). Er vindt een 'breuk' of een innovatieve sprong plaats in de carrière.

- *Verdieping*: de professional bereikt senioriteit. Hij of zij behoudt of hervindt het vermogen om weer te innoveren om zelf te leren. Hij of zij weet het vak leuk te houden en weet een verminderde fysieke capaciteit ruimschoots te compenseren door wijsheid. Dergelijke, helaas overigens schaarse, professionals zijn ideale mentoren voor nieuwkomers in het vak.

De fasen worden ook beïnvloed door de persoonlijke levensfase waarin de professional verkeert. Crises in het werk kunnen nogal eens gepaard gaan met crises in het privé-leven, zoals de 'mid-life crisis'.

Professionalisering, de kern van dit artikel

Professionalisering kan worden benaderd vanuit een drietal, elkaar aanvullende, invalshoeken.

In de eerste plaats gaat het daarbij om de ontwikkeling van de professie: Hoe ontwikkelt het vak en de beroepsgroep zich? Deze vragen spelen zich vooral af op macro-niveau; professionalisering heeft op dit niveau veel te maken met de maatschappelijke arbeidsverdeling.

Valt de professie uiteen in nieuwe processies (voorheen specialisaties binnen de professie)? Blijft de samenleving of blijven de opdrachtgevers het gebodene van voldoende belang vinden om er geld in te (blijven) steken? Gaat de vakkennis wellicht behoren tot meer algemene kennis, die niet beperkt blijft tot een specifieke beroepsgroep?

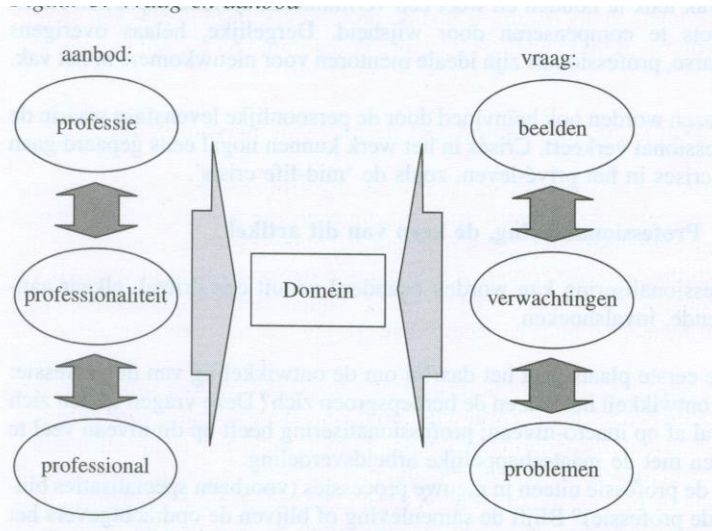
In de tweede plaats gaat het om het leerproces van de professionals. Hoe ontwikkelt zijn of haar professionaliteit zich? Dit is een vraag die vooral op micro-niveau speelt, dat wil zeggen op het niveau van individuele beroepsbeoefenaars. Een belangrijk element in de individuele professionalisering is het vermijden van het routinegedrag in de vierde fase, de 'dogfase' in de loopbaanontwikkeling. Of dit lukt hangt af van de persoon van de professional, zijn of haar loopbaanverloop en de mate waarin hij of zij in het vak of binnen de context waarin gewerkt wordt 'beschadigd' is geraakt.

Er is naar mijn mening nog een derde betekenis of invalshoek.

Tot dusver heb ik over professie en professionals gesproken als ging het hier om een autonoom systeem. Maar dat is niet zo. De professie, de professionaliteit en de professionals vormen het aanbod, maar er is geen aanbod zonder ook een vraag. De afstemming van vraag en aanbod leidt tot de bepaling van het werkterrein waarop de professional acteert in casu mag acteren.

In de figuur weergegeven ziet dat er als volgt uit:

Figuur 3: Vraag en aanbod



Het klantsysteem (klant, opdrachtgever) heeft -bijvoorbeeld op grond van eerdere ervaringen -bepaalde beelden over de professie, de professionaliteit en de persoon van de professional. Ook zijn er bepaalde problemen die moeten worden opgelost en de interactie tussen beelden en problemen leidt tot bepaalde verwachtingen, al dan niet concreet, impliciet en expliciet.

Het geheel van beelden, verwachtingen en problemen in het klantsysteem leidt tot een bepaalde vraag. Naar analogie van een bedrijf is er de markt met haar mogelijkheden en vragen (de vraagkant) is er een productiebedrijf dat de mogelijkheid heeft bepaalde producten te leveren (aanbodskant) en beide kanten komen samen in een ruilrelatie (leveren en kopen).

De ontwikkeling van de relatie tussen professioneel aanbod en de vraag aan professionals, dat wil zeggen de ontwikkeling van het domein waarop de professional zich beweegt en de sturing daarvan acht ik de derde betekenis van professionalisering.

Hoe zinvol het vak ook is en hoe volleerd de professional, datgene wat kan worden geboden moet ook worden afgenomen; zonder vraag immers geen (blijvend) aanbod.

Dan pas kan de professional zichzelf ontwikkelen, kan het vakmanschap zich ontwikkelen in de praktijk.

De kardinale vraag daarbij is hoe de professional deze relatie kan sturen: Hoe stuur ik mijn klanten en hoe zorg ik dat mijn klanten mij kunnen sturen?

Wat is er aan de hand met de professie personeelswerk?

De professie personeelswerk is ontstaan als verbijzondering van een aantal beheersmatige en administratieve technieken die te maken hadden met personeel (beheer dus), gekoppeld aan een ideologie en werkinstelling die gelijktijdig sterk op zorgen voor datzelfde personeel gericht was, vooral waar dat personeel uit de boot dreigde te vallen. Juist door deze koppeling tussen beheer en hulp is personeelswerk als vak tot ontwikkeling gekomen.

Beheer-instrumenten om de organisatie te dienen en zorg om medewerkers te dienen. 'Voor elk wat wils', lijkt een goede formule voor tevreden klanten. Beide benaderingen konden echter vaak niet adequaat worden geïntegreerd, omdat zij conflicterend met elkaar kunnen zijn als de belangen van de organisatie of de manager andere zijn dan die van het (individuele) personeelslid. Dit is de reden waarom personeelswerk nogal eens twee gezichten heeft of anders gezegd: kenmerken van dualisme in zich heeft. Wat gechargeerd: 'zorg voor de zwakken' en daarmee vaak ook 'het geweten van de baas', maar gelijktijdig 'knechtje van de baas'.

Van belang is het te signaleren dat personeelswerk traditioneel vooral een stabiliserende functie had, en dat is een wezenlijk andere functie dan die van 'change agent'. Deze stabiliserende functie is nog sterk merkbaar in personele instrumenten, die - bij onjuiste toepassing - zelfs risico's van verstarring (stagnerende stabilisatie) met zich meebrengen.

Modellen die de ontwikkelingsfase van personeelswerk schetsen, bijvoorbeeld van personeelsbeheer naar personeelsbeleid naar personeelsmanagement, suggereren impliciet dat personeelswerk fundamenteel een andere betekenis en inhoud heeft gekregen. Uiteraard is er ontwikkeling, maar de 'roots' zijn in het personeelswerk van nu nog stevig zichtbaar. Veel vernieuwingen in het vak zijn erop gericht het dualisme alsmede de stabiliserende functie op te heffen door sterk het integratieve karakter van het gewenste personeelsbeleid te benadrukken, een streven dat bijvoorbeeld in veelliteratuur over HRM sterk doorklinkt. Het eerdergenoemde dualisme van de professie komt op meer terreinen naar voren, waarvan ik er vier expliciet naar voren wil halen:

Een sprookjeswereld?

Er is vaak een grote discrepantie tussen beleidsintenties en beleidsrealiteit. Er wordt gesproken over HRM (de mens als gigantisch potentieel om de doeleinden van een organisatie te realiseren) maar de werkelijkheid is die van een los van de bedrijfsstrategie of externe taakstelling van de organisatie staande personeelspraktijk. Het lijkt er vaak op dat het personeelsadviseurs niet lukt hun eigen vakinhoudelijke ambities vorm te geven noch adequaat in staat te zijn oplossingen aan te dragen voor de daadwerkelijke problemen waarmee een organisatie worstelt (of zou moeten worstelen!) Ik ken geen overheidsorganisatie die niet zegt te werken aan HRM en ik ken evenmin een overheidsorganisatie die feitelijk HRM beleid uitvoert! Terugblikkend op de eerdergenoemde aspecten van een professie, zie ik deze discrepantie als kloof tussen concepten en beroepspraktijk.

Het middel heiligt het doel

Er is vaak een behoorlijke discrepantie tussen doelen en middelen in het personeelswerk. Doelen binnen het terrein van personeelswerk worden vaak geformuleerd in termen van gedrags- of cultuurverandering, dat wil

zeggen dat de organisatieleden anders gaan denken en doen. De middelen hebben vaak betrekking op systemen en regels. Managers zouden hun medewerkers meer kritisch (of anders) moeten gaan beoordelen (dat gaat dus over een verandering van gedrag) en wat er gebeurt, is het aanpassen van het beoordelingsformulier (dat is dus de verandering van een middel). De relatie tussen systeemverandering en gedragsverandering is vaak nauwelijks doordacht of bekend. Gevolg is dat erg moeilijk precies is duidelijk te maken wat nu de bijdrage van personeelswerk is anders dan in termen van dat personeelswerk zelf. Er is daarbij vaak sprake -zo is mijn indruk -van 'oude wijn in nieuwe zakken' (teveel routine dus).

Er is dan ook veelal sprake van personeelssystemen die weinig samenhang tonen met andere systemen binnen de organisatie (zoals kwaliteitssystemen), ondanks het feit dat juist integratie een van de meest belangrijke kenmerken van HRM heet te zijn.

Ik zie dit als een discrepantie tussen de concepten van de professie, die veelal personeelswerk (HRM) schetsen als een strategie om de doelen van de organisatie te bereiken en de feitelijke instrumenten en technieken, die vaak beheersmatige en stabiliserende doelen op zich vormen.

HRM (-olie) is geen 'Haarlemmer olie'

Ik heb een wat ambivalent gevoel ten opzichte van HRM, toch te beschouwen als 'the state of the art' van personeelswerk, Ambivalent omdat ik het ideeëngoed grotendeels als zinvol en juist ervaar. Ik geef zelf inleidingen over dat HRM en probeer dan ook mensen te overtuigen van de juistheid van een aantal concepten, terwijl ik aan de andere kant twijfels koester over de feitelijke invulling van die concepten.

Ik wil wijzen op een aantal fenomenen:

- HRM-beleid is in een aantal gevallen 'symboolbeleid', dat wil zeggen beleid dat wordt gevoerd omdat het een bepaalde uitstraling heeft en niet om daadwerkelijk in praktijk gebracht te worden. De boodschap van HRM is vaak iets in de trant van 'wij willen goed met ons personeel omgaan en hen serieus nemen'. Een goede boodschap maar niet een doelbewuste strategie inclusief de daarbij behorende prioritering en keuzes.

Symboolbeleid is vaak lastig voor diegene die ermee belast worden. Zij dreigen afgerekend te worden op beleidsdoelen, die zij eigenlijk niet worden geacht te realiseren; 'Het moet, maar het mag niets kosten (ook in de zin van andere offers dan de financiële)'. 'Ik ga hier uit van op zichzelf goede bedoelingen- nog erger is (en ik geloof dat ook dat voorkomt) als HRM gewoon een kreet is, ter opvulling van een beleidsplan.

- ik ben kritisch over de implementatievoorwaarden die er zijn om HRM te realiseren, zeker als het gaat om overheidsorganisaties. De discrepantie tussen ideaal (HRM) en praktijk is soms erg groot. De dichter Elsschot zei het al: 'en tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren' (Het huwelijk). Deze discrepantie leidt tot ongeloofwaardigheid van dat beleid (en daarmee ongeloofwaardigheid van diegenen die

onlosmakelijk met dat beleid verbonden zijn; de personeelsadviseurs. Beleid moet uitdagend zijn, maar wel realistisch; is HRM dat wel?

- HRM kán gebruikt worden om een tweedeling in beleid te rechtvaardigen en zo feitelijk bijdragen aan een vergroting van ongelijkheid binnen de organisatie. Voor de 'happy few' wier aanwezigheid inderdaad beschouwd wordt als 'kapitaal' gelden soms andere normen als voor diegenen die vervangbaar lijken. Dit risico acht ik vooral aanwezig bij een te sterke benadrukking van de ontwikkeling van menselijk potentieel zonder oog voor de feitelijke ruilrelatie tussen medewerkers en organisatie. Te weinig aandacht is er voor het sociale contract (de Jong, 1992) als basis voor het afstemmingsproces tussen wederzijdse verwachtingen.

Samenvattend: HRM is niet het panacee voor alle kwalen; het is een middel met bijwerkingen, en soms zelfs een placebo.

Wat is 'de P' eigenlijk?

Het domein van de professie personeelswerk is onduidelijk. Waarover gaat dat vak eigenlijk? Wat zijn de collectieve waarden die het tracht te behartigen en wat is daarvan zichtbaar? Een vriend, die personeelsadviseur is, stelde: 'dit vak gaat over alles en tegelijkertijd over niets'.

Uiteraard kennen we de modellen, zoals de HRM-cyclus, waarop de velden zijn vermeld waarop personeelswerk zich beweegt. Maar is het dat? Meermalen ben ik de verzuchting tegengekomen dat het lastige van het personeelswerk is dat iedereen er verstand van denkt te hebben. Dat duidt erop dat het specifieke domein van het personeelswerk niet wordt erkend; iedereen denkt er zich op te kunnen en mogen bewegen. Het sturen en motiveren van medewerkers is natuurlijk een uitermate wezenlijk vraagstuk, maar is dat nu een algemeen managementvraagstuk of een specifiek personeelsvraagstuk?

Is HRM nu een fase in of denkwijze binnen het personeelswerk of is het een managementstroming?

Ik heb de indruk dat nogal wat personeelsadviseurs als het concreet om hun domein gaat zicht terugtrekken op het instrumentele gedeelte van de professie. Personeelswerk is dan: kennis van beoordelingssystemen, functie-waardering of rechtspositieregels.

Deze sterke nadruk op de middelen acht ik riskant (en onjuist). Zij neigt naar een gekleurde bril, waarbij alle organisatievraagstukken met een instrument kunnen worden opgelost. Niet het probleem staat zo centraal, maar de veronderstelde oplossing waarbij vervolgens een probleem moet worden gezocht: 'Wij moeten een nieuwe regeling functioneringsgesprekken hebben, laten we eens kijken wat deze regeling oplost en welke verbeteringen zij eventueel brengt.'

Een dergelijke gerichtheid op het eigen aanbod zonder zicht te hebben op de noodzaak om dat aanbod toe te passen draagt niet bij aan een herkenbaar gezicht, noch van de professie noch van de personeelsadviseur.

Ook belemmert dit aanbodsdenken de eigen ontwikkeling als personeels- adviseur. Een adviseur is geen verkoper; een adviseur is iemand die anderen helpt problemen op te lossen.

4.5 De professionalisering van de personeelsadviseurs, interactie met de klant

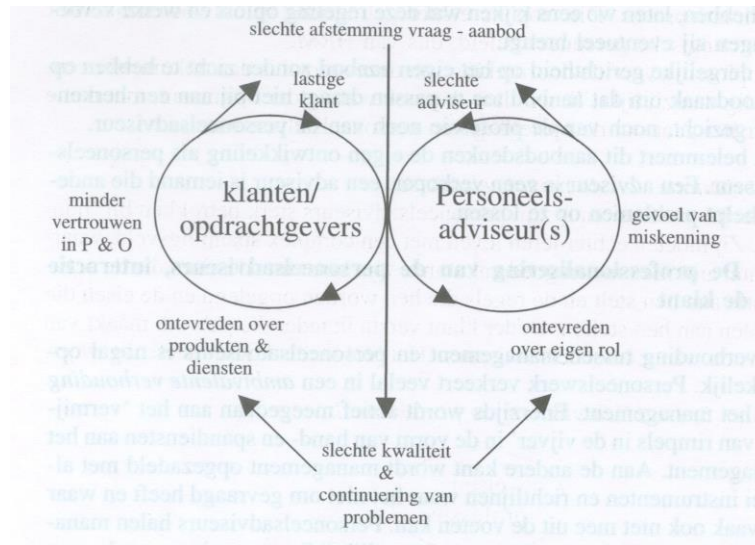
De verhouding tussen management en personeelsadviseurs is nogal opmerkelijk. Personeelswerk verkeert veelal in een *ambivalente verhouding* met het management. Enerzijds wordt actief meegedaan aan het 'vermijden van rimpels in de vijver' in de vorm van: hand- en spandiensten aan het management. Aan de andere kant wordt management opgezadeld met allerlei instrumenten en richtlijnen waar het niet om gevraagd heeft en waar het vaak ook niet mee uit de voeten kan. Personeelsadviseurs halen managers werk uit handen, maar genereren gelijktijdig weer nieuw werk voor dat management. Personeelsadviseurs prediken klantgerichtheid maar kunnen zich vaak slecht neerleggen bij de feitelijke klantvragen.

Er is zowel sprake van een besef dat personeelswerk eigenlijk een afgeleide is van algemene managementtaken; 'P-in de lijn', 'peoplemanagement' , maar aan de andere kant is er ook vaak een besef van 'het tegen- wicht moeten bieden aan ' (een tot alle kwaad geneigd) management, of (erger) de vermeende noodzaak tot het 'opvoeden' van het management.

Kernvraagstuk: De spiraal van de slechte afstemming vraag -aanbod De professionalisering als vraagstuk van het optimaliseren van de afstemming tussen de vraag van de klant en het aanbod van de professional lijkt mij vooral ten aanzien van het personeelswerk van centraal belang. Ik meen nl. dat deze afstemming vaak niet optimaal is en de oorzaak vormt van een groot deel van de problemen waarmee personeelsadviseurs te kampen hebben.

Het volgende model geeft dit weer:

Figuur 4: De spiraal van slechte afstemming vraag -aanbod



De beschreven spiraal leidt ertoe dat de adviesrol van personeelsadviseurs vaak zo weinig uit de verf komt en verklaart waarom het domein van personeelswerk zo ter discussie staat.

Ik heb daarbij de overtuiging dat personeelsadviseurs binnen (semi-)overheidsorganisaties het daarbij nog extra moeilijk hebben. Ik denk daarbij aan de bureaucratie en de uitgebreide externe regelgeving.

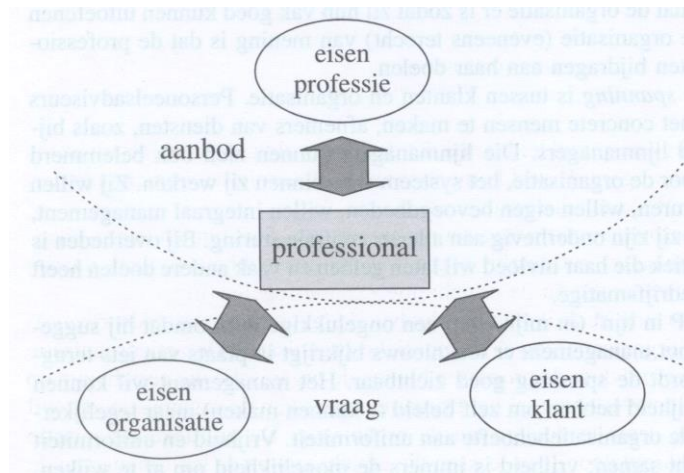
Maar meer nog denk ik aan het dubbele karakter van overheidsorganisaties; actieorganisatie zowel als politieke organisatie. De actieorganisatie wordt gevormd door de processen binnen de organisatie die gericht zijn op externe dienstverlening en het primaire proces van de organisatie, dat wil zeggen de centrale doelen van de organisatie. De politieke organisatie wordt gevormd door de processen die gericht zijn op de legitimatie van de organisatie en haar politiek bepaalde aansturing. Ik verwijs hierbij o.a. naar Nils Brunsson (1989). Het trachten te realiseren van HRM is een duidelijke keuze voor versterking van de actie-organisatie en zo van het meer bedrijfsmatig en klantgericht werken. Het gaat bij HRM immers om het verhogen van de bijdrage van werknemers aan de centrale doelen van de organisatie, en hier verloochent HRM voortkomend uit de Amerikaanse profit-sector haar afkomst niet. Maar juist de politieke organisatie staat erg centraal in het handelen van de top van een (semi-)overheidsorganisatie die immers vooral zorg moet dragen voor de continuïteit en dus voor het legitimatieproces. Die 'top' is echter gelijktijdig verantwoordelijk voor het strategische personeelsbeleid, dus van HRM.

De oplossing voor de doorbreking van deze spiraal is dan ook minder eenvoudig dan zij lijkt! Ik wil daar dan ook wat verder op ingaan, met name waar het gaat om de opstelling van personeelsadviseurs.

De oriëntatie van de personeelsadviseur Als echte professionals zijn personeelsadviseurs sterk betrokken bij 'hun' vak. Zij moeten echter leren leven met een complex spanningsveld, waar- bij hun ambitie om een goed

vakman te zijn botst met de eisen die de organisatie aan hen stelt en de regels die hen worden opgelegd en de eisen die klanten aan hen stellen. Onder klant versta ik ieder die gebruik maakt van diensten van personeelsadviseurs. Het volgende figuur geeft dit weer:

Figuur 5: De oriëntatie van de professional



Ik heb meermalen aan personeelsadviseurs gevraagd waar bij hen de prioriteit lag. In veruit de meeste gevallen lag dat bij de eigen professe. Dat is niet verkeerd, maar het versterkt het gevaar van teveel denken en handelen vanuit het eigen aanbod.

Waar ligt nu de spanning tussen de verschillende oriëntaties?

De eerste spanning ligt tussen klanten enerzijds en professies anderzijds. Waardoor laat ik mij leiden: de wensen van de klant, zijn behoeften en vragen of de ideeën van mijn vak en mijn eigen inschatting- Deze spanning is balanceren tussen 'u vraagt, ik draai', weliswaar absolute klantgerichtheid, maar weinig 'eigen smoel', of 'ik bepaal wel wat uw probleem is'. Het gericht zijn op het oplossen van de problemen van de klant is zeker niet hetzelfde als klakkeloos doen wat de klant zegt. Hierbij dient men niet slaafs de problemdiagnose van het management te volgen. Immers, als het management precies ziet waar de problemen liggen had dit ze wel eerder aangepakt. Het helpen bij de probleemanalyse is een fundamenteel onderdeel van het adviesproces.

De tweede spanning is tussen organisatie, het systeem waarbinnen de professional werkt, en professe. Wellicht wat overdreven schets ik dit als de tragedie voor veel professionals: zij kiezen voor een bepaald vak en worden opgescheept met een bepaalde organisatie. Professionals verwachten (terecht) dat de organisatie er is zodat zij hun vak goed kunnen uitoefenen terwijl de organisatie (eveneens terecht) van mening is dat de professionals moeten bijdragen aan haar doelen.

De derde spanning is tussen klanten en organisatie. Personeelsadviseurs hebben met concrete mensen te maken, afnemers van diensten, zoals bij- voorbeeld lijnmanagers. Die lijnmanagers kunnen zich ook belemmerd voelen door de organisatie, het systeem waarbinnen zij werken. Zij willen kunnen sturen, willen eigen bevoegdheden, willen integraal management, maar ook zij zijn onderhevig aan allerlei centrale sturing. Bij overheden is er de politiek die haar invloed wil laten gelden en vaak andere doelen heeft dan de bedrijfsmatige.

Juist bij 'P in lijn' (in mijn ogen een ongelukkige term omdat hij suggereert dat het management er iets nieuws bij krijgt in plaats van iets terugkrijgt) wordt de spanning goed zichtbaar. Het management wil kunnen sturen (vrijheid hebben om zelf beleid te kunnen maken) maar tegelijkertijd is er de organisatiebehoefte aan uniformiteit. Vrijheid en uniformiteit gaan slecht samen; vrijheid is immers de mogelijkheid om af te wijken. De praktijk van 'P in lijn' is dan ook vaak dat het management met de beheerstaken wordt belast hetgeen nauwelijks de sturingsmogelijkheden vergroot (maar wel veel werk kost).

De organisatie bestaat verder niet alleen uit managers. Er kunnen spanningen zijn tussen doelen en verwachtingen van het management enerzijds en tussen de rest van de organisatie of delen daarvan anderzijds. Juist in deze spanning wordt de eigen professionaliteit zichtbaar: gaat en kan men een intemediërende rol vervullen. komt men in de klem tussen twee partijen of kiest men tussen een van de partijen?

De rollen van de personeelsadviseur

Naast de eerdergenoemde 'bollen' (eisen klanten, organisatie en professie) is er nog een belangrijke driedeling aan te brengen nl.. de drie in mijn ogen basale rollen van de personeelsadviseur.

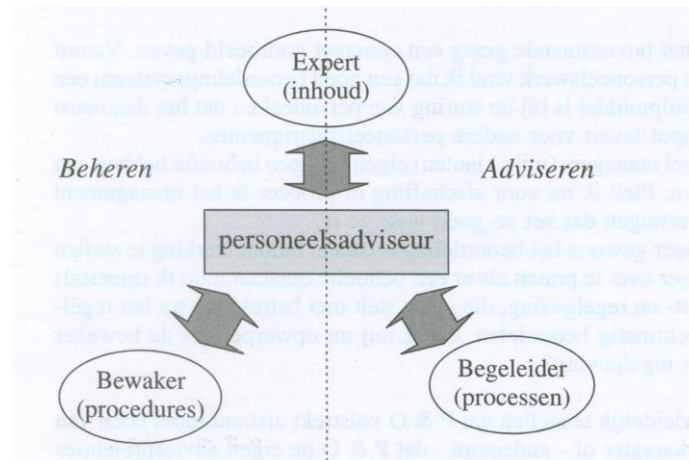
In de eerste plaats kan de personeelsadviseur sterk gericht zijn op de inhoudelijke aspecten van zijn/haar vak. Dit leidt tot een rolopvatting als 'expert'.

In de tweede plaats kan de personeelsadviseur sterk zijn gericht op de procedurele aspecten van zijn vak, hetgeen leidt tot een rolopvatting als 'bewaker'.

In de derde plaats kan de personeelsadviseur sterk gericht zijn op de procesmatige aspecten van zijn vak en dat leidt tot een rolopvatting als 'begeleider'.

De volgende figuur geeft dit weer:

Figuur 6: Beheren -Adviseren



Het vorenstaande figuur is door midden gedeeld, waarbij de linkerkant meer gekenmerkt wordt door 'beheren' en de rechterkant meer door 'adviseren'. Ik acht de ontwikkeling binnen de professie personeelswerk vooral de beweging van links naar rechts (van beheren naar adviseren), waarbij vooral de expertrol een andere inhoud krijgt (van stabilisatiekennis naar veranderkennis) en de bewakersrol steeds meer verdwijnt. De vraag wordt steeds meer 'ontwikkelen', waarbij personeelswerk vooral wordt gebruikt als een interventie-instrument voor organisatieverandering, bijvoorbeeld bij cultuurverandering, of motivatieverhoging. Dit betekent meer Innovatie en maatwerk en daarmee minder Routine; van 'R' naar 'I'. Het betekent ook een toename van de adviesrol.

Fundamenteel probleem hierbij is dat 'klanten' in de organisatietop deze beweging niet altijd volgen: de beweging binnen de professie is niet per definitie gelijk aan de beweging van de markt. Opdrachtgevers zien soms personeelsadviseurs nog steeds als beheerders in plaats van als ontwikkelaars en adviseurs. Dit vergroot de spanning tussen klantgerichtheid en de eigen beleving van hoe het vak zou moeten worden uitgevoerd. Dit betekent ook dat het management de personeelsadviseur niet altijd als natuurlijk 'maatje' of gelijkwaardige gesprekspartner ziet bij het realiseren van veranderingen.

De professionele ontwikkeling van beheren naar adviseren vraagt nieuwe vaardigheden en een nieuwe beroepshouding, maar het vraagt dus ook op- nieuw positioneren en profileren: *vernieuwing van de eigen professie*.

Ik wil van het bovenstaande graag een concreet voorbeeld geven. Vanuit de professie personeelswerk vind ik dat een goed beoordelingssysteem een belangrijk hulpmiddel is bij de sturing van personeel en dat het daarnaast relevante input levert voor andere personeelsinstrumenten.

Ik zie dat veel managers (mijn klanten) eigenlijk geen behoefte hebben aan zo'n systeem. Pleit ik nu voor afschaffing of probeer ik het management ervan te overtuigen dat het zo goed voor ze is?

Als ik adviseer gewoon het beoordelingssysteem buiten werking te stellen en er pas weer over te praten als er een behoefte ontstaat loop ik (meestal) op tegen wet- en regelgeving, die eisen stelt met betrekking tot het regelmatig en rechtmatig beoordelen. Ga ik mij nu opwerpen als de bewaker van wet- en regelgeving?

Het lijkt verleidelijk te stellen dat p & O volstrekt afstand moet doen van haar beheer karakter of -andersom - dat p & O de eigen adviespretenties moet laten varen. Het dilemma wordt zo opgelost door een duidelijke keuze te maken. Ik acht een dergelijke keuze noch realistisch noch gewenst. Zonder haar beheer karakter zal p & O een nogal arme professie blijken te zijn. Juist ingaan op klantvragen betekent ook het honoreren van het beroep op beheer-instrumenten. Zonder echter het ontwikkelen van de adviesfunctie zal de professie noch de professional geen echte bijdrage leveren aan het leerproces van klanten.

Een van de lezers van een eerdere versie van dit artikel vroeg mij of personeelsadviseurs niet iets hadden van een loodgieter die bij een klus wordt geroepen en de verbouwereerde bewoner meedeelt dat hij eigenlijk vindt dat zijn vak bestaat uit adviseren en dat hij graag wil laten zien hoe de bewoner zelf de lekkage kan verhelpen om zo bij te dragen aan zijn leerproces: loodgieten in de lijn. Ik vind het een aardig beeld om over na te denken en niet altijd geheel onjuist, maar het beeld dat ik zelf zou willen gebruiken is dat van de huisarts die tot ontdekking komt dat hij een patiënt met psychosomatische klachten wel nog meer pillen kan voorschrijven, maar dat het wellicht beter is hem of haar te helpen zijn of haar levensstijl te veranderen of zich bewust te laten worden van de oorzaak van zijn klachten (ook als die patiënt gewoon die pillen wil!).

Nieuwe eisen; het verhogen van de spanning

Er is een aantal ontwikkelingen, dat de geschetste spanning tussen het traditionele aanbod van personeelswerk en de huidige (management-)vraag doet toenemen, soms zover dat zij niet meer te overbruggen is.

Ik wil, zonder de pretentie volledig te zijn, er een aantal nader noemen:

Flexibilisering

Organisaties, zeker ook overheidsorganisaties, staan onder een toenemende druk om mee te bewegen met hun omgeving, een omgeving die steeds minder stabiel en voorspelbaar is: Vaak is het beleidsstreven erop gericht niet alleen maar (?) alert te reageren op externe ontwikkelingen, maar zelfs daarop te anticiperen. In samenhang hiermee is er een behoefte bij de overheid om meer bedrijfsmatig te werken, overigens vaak al te snel in de overtuiging dat 'meer bedrijfsmatig' ook betekent 'meer flexibel'. De stap is echter vaak (te) groot, zodat veelorganisaties feitelijk proberen meer van het nieuwe te bereiken, zonder het oude al echt los te

laten. Met andere woorden: meer intern ondernemerschap, maar wel aan (bureaucratisch) regels gebonden, meer marktgericht, maar wel met versterking van de politieke controle. Voor personeelswerk betekent dit dat dit dualisme ook te zien is in de beleidsvoering ten aanzien van personeel. De keuze tussen een personeelsbeleid dat zekerheid biedt (bureaucratie) versus een personeelsbeleid dat veranderingen teweegbrengt, wordt steeds moeilijker te vermijden.

Overigens is flexibiliteit op zichzelf wel een thema dat steeds meer aandacht krijgt, bijvoorbeeld in de vorm van personeelsmobiliteit. Vaak echter is er sprake van een nogal geïsoleerde aanpak ten opzichte van andere onderdelen van het personeelsbeleid; mobiliteit moet worden bevorderd, maar medewerker die 12,5 of 25 jaar in dienst is wordt daar voor nog steeds beloond.

Individualisering

Hoewel het misschien gaat om een golfbeweging lijkt het accent in deze samenleving steeds meer te liggen op het individu in plaats van op het collectief. Er lijkt sprake van een toenemende individualisering, gepaard gaande met het wegvallen van bestaande sociale kaders. Dit leidt ook tot veranderingen in de wensen van werknemers ten opzichte van werkorganisaties. Was bijvoorbeeld 20 jaar geleden gelijke beloning voor gelijk werk (werk staat hier voor de taak), een sterk dogma, nu lijkt de norm meer te zijn 'loon naar werken (werken staat hier voor prestatie)'. In de cultuur van veelorganisaties -ook bij veel personeelsadviseurs -is echter het denken in termen van uniformiteit en gelijkheidsbeginsel nog (zeer) sterk verankerd. Hier ontstaat ook vaak een zeer dualistisch verwachtingspatroon ten aanzien van lijnmanagers: diversificatie op uniforme wijze. Met andere woorden: er mag worden afgeweken, mits er aan allerlei regels wordt voldaan. Personeelsadviseurs werpen zich vaak op als beschermers tegen willekeur (en dus vaak als tegenspelers van het lijnmanagement, die graag meer wil kunnen sturen).

Overheadbeperking

Zowel onder druk van de noodzaak tot financiële bezuiniging als onder de neiging om de organisatie af te platten, ontstaat steeds meer het bewustzijn dat er kritisch moet worden gekeken naar de overhead binnen de organisatie. Een belangrijk deel van die overhead wordt veroorzaakt door de omvang van stafafdelingen. Hoewel de praktijk vaak nogal meevalt voor stafafdelingen, is er toch een toenemende druk om de bijdrage van een stafspecialisme mee te laten spelen bij de vraag wat de gewenste omvang van die afdeling zou moeten zijn. Niet de hoeveelheid werk die wordt verricht (die natuurlijk altijd meer is, of tenminste zou moeten zijn, dan de huidige toelaat), maar de bijdrage aan het realiseren van datgene wat de organisatie wil.

P-stafafdelingen hebben het daarbij moeilijk. Uiterst lastig is het aan te tonen wat nu precies de eigen bijdrage is, anders dan veelal op micro- niveau. Zouden we een groot deel van de P-afdelingen, niet kunnen vervangen door een voor elke manager opvraagbaar expertsysteem, of de hele P-discipline uitbesteden?

-Managementypes en -trends

Tallose managementtrends worden de organisatie 'binnengeblazen', overigens meestal meer een storm in een glas water dan een daadwerkelijke frisse wind. Ik noem bijvoorbeeld: de lerende organisatie of empowerment. Het lastige met deze fenomenen is dat het op zich vaak gaat om zinvolle suggesties om op een andere wijze vorm te geven aan het sturen van de organisatie, en als zodanig zijn dergelijke fenomenen alleen maar toe te juichen.

Het knelpunt bestaat erin dat de discrepantie tussen de beelden werkelijkheid van managers en de beleefde werkelijkheid van medewerkers soms pijnlijk grote kloven vertoont. Dit leidt dan weer tot ongeloofwaardigheid en daarmee automatisch tot een beperkt draagvlak. Overigens is vaak een kenmerk van managementtrends dat 'de goeroes' sterk zijn in het beschrijven van de gewenste situatie en het geven van een problemdiagnose van de bestaande situatie, maar minder sterk zijn in het aangeven van de route om van de bestaande situatie over te gaan naar de nieuwe situatie. De discrepantie tussen beeld en werkelijkheid wordt nog eens versterkt doordat nogal wat lijnmanagers (maar ook personeelsmanagers!) zichzelf eerder zien als veranderaars dan als diegenen die moeten worden veranderd, terwijl over het algemeen juist zij vorm hebben gegeven aan de bestaande organisatie, inclusief de daarbij behorende knelpunten-

Voor personeelsadviseurs betekent het dat het onduidelijk is welke koers de organisatie werkelijk vaart, waarmee het ook lastig wordt die koers in personeelsbeleid te vertalen.

'P in de lijn'

Het feit dat het management het personeel ontdekt, is zeker niet alleen een kans voor personeelswerk, het is tevens een bedreiging.

Een verschijnsel dat hierbij moet worden genoemd is 'P in lijn', vaak een onderdeel van het streven om meer integraal management te realiseren. De (logische) gedachte is dat diegene die verantwoordelijk is voor de sturing (van mensen) daartoe ook de middelen moet krijgen en daar vervolgens ook verantwoordelijkheid voor moet dragen. Maar juist als het gaat om sturingsinstrumenten is de organisatie huiverig voor het uit handen geven van haar bevoegdheden, mede omdat gelijk beleid voor iedereen, uniformiteit, juist als het gaat om personeelszaken zo belangrijk wordt gevonden.

Integraal management en daarmee in samenhang 'P in lijn' lijkt een alom gedragen beleidslijn. Juist als personele kwaliteiten bepalend zijn voor het behalen van bedrijfsresultaten is het gewenst dat het

management ook kan sturen op die personele kwaliteiten. Voor 'P' leidt dit tot (alweer) een paradox: juist omdat het vak zo belangrijk is, moet de eigen rol worden te- ruggedrongen!

Vanuit mijn waarneming constateer ik dat 'P in lijn' een uiterst lastig proces is. Vaak krijgen managers meer beheerstaken op hun bord -zodat ze minder toekomen aan hun echte taken -en slechtst beperkt werkelijke beleidsvrijheid. Juist echter beleidsvrijheid is nodig om te kunnen sturen.

Concurrenten o/collega's?

Naast de vraagkant (beelden, verwachtingen en problemen van klanten- groepen) wordt het domein van de personeelsadviseur ook belaagd door andere aanbieders van diensten die het domein van het personeelswerk raken of overlappen,

In de eerste plaats zijn dat andere stafdiensten binnen de organisatie, met name waar personeelswerk zich ontwikkelt naar 'P & O' kan er daarbij sprake zijn van concurrentie, In veelorganisaties zijn er meer liefhebbers van die 'O'-poot Ik noem beleidsafdelingen die bezig zijn relaties te leg- gen tussen externe organisatie en interne- organisatie (bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van kwaliteitszorg) of I & A-afdelingen, Belangrijk ter zake acht ik ook de ontwikkeling van control-functies, zeker waar die een audit-functie krijgen met betrekking tot de interne processen (waaronder dus ook personeelsvraagstukken), Er is immers geen duidelijke grens (ge- wenst) tussen problemen ontdekken en oplossingen aanbieden,

In de tweede plaats zijn dat de externe bureaus die concrete diensten op het terrein van personeelswerk aanbieden, bijvoorbeeld op het terrein van werving en selectie, outplacement, loopbaanoriëntatie of functiewaarde- ring, Op een aantal punten presteren zij vaak beter dan interne personeels- adviseurs, ondermeer door de mogelijkheid van specialisatie.

Juist in een periode waarin de overhead kritisch bekeken wordt is het soms verstandig te overwegen taken uit te besteden, te 'outsourcen' in vaktaal Kans of bedreiging? Naar mijn mening beide, Het beeld van de professie wordt bepaald door de geleverde kwaliteit, zelfs al wordt die kwaliteit niet altijd door de eigen afdeling geleverd. Zeker wanneer bureaus/externe adviseurs bereid zijn in coproductie te werken kan dat ook bijdragen aan de eigen professionalisering, Het risico van externe bureaus is dat zij hun kunstje laten zien, zonder zich al te zeer te verdiepen in datgene wat er daadwerkelijk nodig is: een oplossing zonder probleemanalyse,

Uitbesteding als fenomeen betekent de mogelijkheid van een nieuwe functie; makelaar, dat wil zeggen het adviseren bij de afstemming tussen vraag en aanbod, De klant helpen bij het opstellen van zijn gebruikerseisen en het toetsen van het aanbod en begeleiding van de externe adviseurs bij het leveren van maatwerk.

Een duidelijk kansaspect van de opkomst van het externe bureau dat 'P'- diensten levert is dat deze de mogelijkheid bieden tot een vernieuwing van de eigen loopbaan voor de interne personeelsadviseur. In de derde plaats wil ik wijzen op de Arbo-diensten. Met als 'backbone' een professie met hoge status (medici) leveren zij diensten die erg overlappend zijn met personeelswerk. Wellicht zelfs kan men zeggen dat zij taken oppakken die personeelsadviseurs hebben laten liggen, met name waar het gaat om de kwaliteit van de arbeid.

Mede gezien de wet- en regelgeving die de Arbo-activiteiten steunt -hier krijgen we een institutionalisering van een professie in opkomst te zien - en daarmee samenhangende certificering en monopolisering, staan de Arbo-diensten sterk als het gaat om de concurrentiepositie met personeels- adviseurs. Maar wellicht wordt concurrentie niet de ontwikkeling, maar worden Arbo-diensten meer een samenwerkingspartner van personeelszaken.

Overigens is hier een waarschuwing op haar plaats; met name het voordeel van sancties (via wetgeving) is een nadeel voor de eigen positie als adviseur. Managers houden er niet van -net zo min als andere mensen -zich te laten ondersteunen door iemand die bereid en in staat is hen formeel te bestraffen; in een adviesrelatie past geen wraak wanneer een advies wordt genegeerd!

Ik ben mij er van bewust niet volledig te zijn geweest in het aantal thema's en daarnaast nogal vlot over een aantal vragen en antwoorden te zijn heen- gelopen. Het is niet de bedoeling van dit artikel bovenstaande punten uit- gebreid te analyseren en uit te werken.

Ik heb de fenomenen echter aangehaald omdat ik van mening ben dat ze leiden tot intensivering van de al geschetste dilemma's binnen de 'P' zelf. Daarnaast acht ik het van belang te benadrukken dat elke probleemanalyse mank gaat als zij zich beperkt tot een interne beschouwing van het personeelswerk en de personeelsadviseur, los van de context waarbinnen dat personeelswerk plaatsvindt en die personeelsadviseur werkzaam is.

De geschetste problemen leiden ertoe dat het domein van het personeels- werk binnen een organisatie vaak niet duidelijk is. De personeelsadviseur wil graag adviseur zijn maar is dat veelal niet. Meestal is hij of zij een combinatie van een handige klusjesman, een rechtspositionele regelneef (*MN*) en een bedrijfsmaatschappelijk werk(st)er.

Dat is niet zo erg, mits hij/zij in staat is en/of wordt gesteld vanuit zijn/haar specifieke invalshoek een daadwerkelijke bijdrage te leveren aan het oplossen van problemen. Dat overstijgt klantgerichtheid, want hoewel de klant met zijn problemen centraal behoort te staan is de eigen diagnose van de klant zelf niet altijd de meest juiste.

Personeelsadviseurs zijn professionals met een onduidelijk vak in een zeer ambivalente omgeving. Men kan dit ervaren als een slachtofferrol, maar men kan dit ook zien als een professionele uitdaging, de kern van het vak. Balanceren dus. Dat leren balanceren is voor mij de kern van het professionaliseringsproces van personeelsadviseurs!

Suggesties en aanbevelingen

Uiteraard moet elk veranderingsproces zijn gestoeld op een specifieke situatie. Een concreet stappenplan over de wijze waarop de professionalisering van de personeelsfunctie moet plaatsvinden, valt dan ook niet in het kader van dit artikel te geven. Dat is maatwerk.

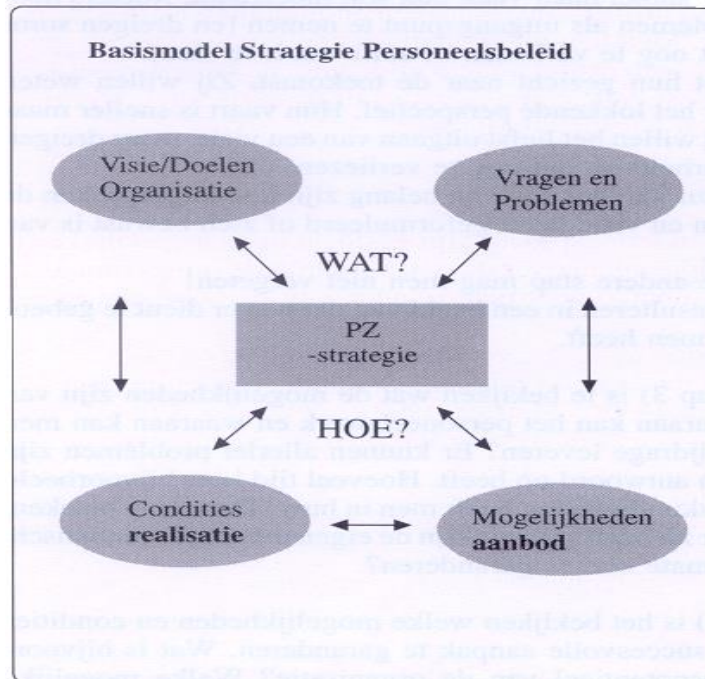
Een aantal algemene voorstellen ter verbetering wil ik echter toch geven, waarbij ik mij realiseer dat er nog veel meer nodig kan zijn of mogelijk is. Uiteindelijk gaat het om dat wat Maister (1993) ziet als het optimaliseren van de drie basisdoelen voor een succesvolle dienstverlenende firma, dus ook afdeling namelijk:

- Service* voor de klant (goede projecten);
- Satisfactie* voor de eigen medewerkers (carrière- en ontwikkelmogelijkheden);
- Succes* voor de totale afdeling (de baten overstijgen de kosten).

1 Strategisch raam-model

Juist als men moet opereren in complexe situaties kan een helder strategisch concept een bijdrage leveren bij het bepalen van de juiste aanpak. Er zijn uiteraard diverse modellen, met elk hun eigen waarde, maar ik gebruik daarbij zelf het volgende model en heb daar positieve ervaringen mee opgedaan.

Figuur 7: Basismodel strategie Personeelsbeleid



Stap 1 (of stap 2!) is dat duidelijk moet zijn wat de doelen en de visie van de organisatie zijn. Waar gaat het naar toe? Aan welk beleid wordt personeelszaken geacht een bijdrage te leveren? Het gaat hier om de feitelijke situatie.

Stap 2 (of stap 1) is dat er een analyse moet plaatsvinden wat de problemen zijn waar de organisatie mee worstelt. Welke actuele vragen heeft het management? Wat gaat er mis en waarom is dat zo? Het gaat hier om analyse van de gewenste situatie.

Waarmee men start is mede afhankelijk van de eigen voorkeur. Hopstaken en Kranendonk (1991) onderscheiden 'Roeiers' en 'Kanoërs'. De roeiers zijn meer gericht op het oplossen van problemen en al gaande, de rug gebogen aan de riemen blijven zij kijken naar datgene waarvan zij zich verwijderen. Hun vaart is stabiel maar vaak ook wat moeizaam. Roeiers hebben voorkeur om problemen als uitgangspunt te nemen (en dreigen soms visie en doelen uit het oog te verliezen of zelfs nooit te zien).

Kanoërs peddelen met hun gezicht naar de toekomst. Zij willen weten waar het naar toe gaat: het lokkende perspectief. Hun vaart is sneller maar ook minder stabiel. Zij willen het liefst uitgaan van een visie, maar dreigen nogal eens de haalbaarheid uit het oog te verliezen.

Naast de eigen voorkeur kan het ook van belang zijn hoe uitgesproken de organisatie haar doelen en visie heeft geformuleerd of zich bewust is van haar eigen problemen.

Hoe men ook start, de andere stap mag men niet vergeten!

Beide stappen samen resulteren in een beeld van dat wat er dient te gebeuren: de pretenties die men heeft.

Een volgende stap (stap 3) is te bekijken wat de mogelijkheden zijn van het eigen aanbod. Waaraan kan het personeelswerk en waaraan kan men als professional een bijdrage leveren? Er kunnen allerlei problemen zijn waar de professie geen antwoord op heeft. Hoeveel tijd is er bijvoorbeeld beschikbaar, welke deskundigheden heeft men in huis? Deze stap betekent vooral het kritisch naar zichzelf kijken. Zijn de eigen pretenties realistisch, kan men in redelijke mate succes garanderen?

De laatste stap (stap 4) is het bekijken welke mogelijkheden en condities er nodig zijn om een succesvolle aanpak te garanderen. Wat is bijvoorbeeld het veranderingspotentieel van de organisatie? Welke mogelijke weerstanden zijn er? Welke faciliteiten (geld) kunnen een aanpak ondersteunen?

Het gaat in de stappen 3 en 4 om de potenties van de organisatie: Wat kan men aan?

Ook stap 3 en 4 kunnen worden omgewisseld. Belangrijk is wel dat pretenties en potenties met elkaar in evenwicht worden gebracht.

Stap 3 en 4 samen leveren een beeld van de hoe-vraag, de meest geschikte werkwijze.

Alle stappen samen kunnen leiden tot een afgewogen en realistische PZ- strategie en/of interventie. *Altijd* moeten er dus vier vragen aan bod komen:

- Wat is het probleem (analyse)?
- Wat zijn de gewenste effecten (doelen)?
- Wat zijn de mogelijkheden en onmogelijkheden van oplossingen (aan- bod)?
- Wat is er nodig om een oplossing succesvol te laten zijn (condities)?

2 Klanten en diensten in kaart brengen

Uitermate belangrijk is het goed zichtbaar te maken wat de eigen werkzaamheden zijn en zich daarop kritisch te bezinnen. Doet men de goede dingen? Daarbij is het belangrijk klanten en diensten in kaart te brengen. In de profitsector spreekt men van 'product-markt-combinaties'.

Allereerst zal men de interne markt, dat wil zeggen het spel van vraag en aanbod binnen de organisatie, moeten onderscheiden. Wat zijn de klanten- groepen en hoe zien die klantengroepen eruit? Dit leidt overigens vaak al tot een eerste kritische bezinning. Is bijvoorbeeld een medezeggenschapsorgaan een klant? Hoe belangrijk zijn de verschillende klantengroepen? Vervolgens zal men moeten kijken welke diensten men nu levert en hoe- veel tijd men besteedt aan die diensten

Diensten zijn overigens iets anders dan werkvelden! Personeelszaken levert bijvoorbeeld geen werving en selectie (een werkveld), maar geeft (bij- voorbeeld) adviezen, levert hand- en spandiensten, geeft uitvoering aan werving en selectie. Hierna moet men klanten en diensten met elkaar in verband brengen. Welke diensten levert men concreet aan welke klanten? Belangrijk daarbij is de vraag hoe belangrijk een bepaalde dienst voor een bepaalde klant is en vervolgens hoe die klant oordeelt over de hem geboden dienstverlening. Des te belangrijker een dienst voor een klant is en des te kritischer hij/zij over die dienst oordeelt, des te belangrijker is het hier de eigen dienstverlening te verbeteren.

Dit in kaart brengen van klantendiensten is een belangrijk instrument om de dialoog over de te stellen prioriteiten te voeren. Belangrijk omdat prioriteiten stellen ook het vinden van een juist evenwicht is tussen de kwaliteit en de kwantiteit die men wil maar ook kan leveren; liever 5 dingen goed doen dan 7 half.

Tevens is het in kaart brengen van klanten en diensten een hulpmiddel om de dialoog met klanten over de eigen rol en positie aan te gaan. Wij denken dat u dit van ons verwacht, is dat ook zo?

Ik acht interne marketing voor stafafdelingen en staffunctionarissen hoe dan ook erg belangrijk. Juist voor professionals met hun sterke gerichtheid

op hun eigen vak is het belangrijk zich permanent te bezinnen op de eigen markt!

Hoe krijgen wij goede feed-back van onze klanten?

3 Resultaten zichtbaar maken; contracteren

Het zichtbaar maken van resultaten is de eerste stap om resultaatverbetering te bewerkstelligen. Concrete resultaten benoemen betekent ook dat er op resultaat kan worden gestuurd.

Naast allerlei verbeteracties -zie daarvoor bijvoorbeeld de literatuur over kwaliteitszorg -wil ik hier dan ook een pleidooi houden voor de invoering van een offertesysteem voor de dienstverlening van p & O. Dit met als doel het contracteringsproces tussen opdrachtgever/klant en dienstverlener te expliciteren en zo helderheid te bewerkstelligen tussen de vraag van de opdrachtgever en het aanbod van de dienstverlener-

Bij de contractering wordt er overeenstemming gezocht over de aspecten van de dienstverlening. Het gaat verder dan het formuleren van een heldere opdracht door de klant (hoewel dat vaak al een hele verbetering is), waarbij de klant bepaalt wat er moet gebeuren. Deze opdracht is de eerste stap, hoewel de eerste stap zeker ook door de dienstverlener(s) kan worden gezet. Het gaat om een afstemming, waarbij twee gelijkwaardige partijen (of tenminste partijen die bereid zijn elkaar als gelijkwaardig te behandelen) streven naar het bereiken van wederzijdse wilsovereenstemming, een volwassen relatie en een beide partijen bevredigende transactie.

In een contract komen (tenminste) de volgende elementen aan de orde: -Wat is het probleem?

-Wie is de opdrachtgever en wat verwacht deze?

-Wie heeft het probleem (wie heeft welk probleem)? -Welke oplossing is er mogelijk en waarom? -Wat wordt de concrete bijdrage van de 'P'?

-Wat wordt de bijdrage van de opdrachtgever?

-Welke condities en randvoorwaarden zijn er gewenst? -Wat zijn de concrete effecten en resultaten?

-Wat zijn de kosten (denk aan tijdsinvestering of eigen opleiding)? -Wat is het tijdspad?

Samenvattend; P & O-adviseurs moeten meer gaan werken als waren zij externe adviseurs.

4 Interne samenwerking en afstemming bevorderen

Hoe organiseert men de personeelsfunctie binnen de organisatie? Welke structuren en werkwijzen dragen bij aan een verbetering van de dienstverlening en aan de motivatie van dienstverleners? Beide elementen hangen met elkaar samen-

Het past niet binnen de context van dit artikel om in te gaan op allerlei plaatjes en hun voor- en nadelen.

Evenmin uitgebreid in te gaan op vraag- stukken als centraal -decentraal. Maar wel wil ik aandacht vragen voor het organiseren als faciliterend proces ten behoeve van de eigen professionalisering.

Mijn basisadvies is dat de Routinetaken en de Innovatietaken zoveel mogelijk moeten worden geïntegreerd en waar dat niet mogelijk is zoveel mogelijk op elkaar moeten worden afgestemd.

Dat betekent dat in beginsel elke personeelsadviseur zowel Routine- als Innovatiewerkzaamheden zou moeten verrichten of dat er een groeipad wordt afgesproken die dat op termijn mogelijk maakt. Beleid is niet perse een synoniem voor innovatie en uitvoering niet een synoniem van routine, maar juist in een op de uitvoering afgestemd beleidsproces -al dan niet bottom-up -bestaat de meeste kans op innovatie en juist in een geringe afstand tussen beleid en uitvoering leidt tot een reële afweging tussen routine en innovatie.

In concreto betekent dit dat sterke taakafbakening tussen meer (uitvoerende) personeelsadviseurs en beleidsmedewerkers ongewenst is.

Daarbij wil ik op een aantal punten wijzen:

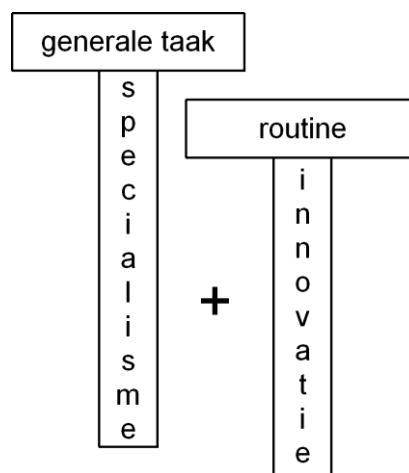
- Het is een Tayloristisch -en dus HRM-vreemde (!) uitgangspunt dat denken (Conceptie) en doen (Uitvoering) moeten worden gescheiden. Het bevordert niet de kwaliteit van de arbeid.

- Het scheiden tussen denken en doen bergt alle gevaren in zich dat de professionals die innoveren dat doen vanachter hun bureau, of ander gezegd vanuit een ivoren toren. Dit bevordert zelden de effectiviteit van beleid of innovatie.

- De uitvoering weinig betrekken bij de innovatie leidt ertoe dat er implementatieproblemen ontstaan, terwijl het juist de kracht van personeels- adviseurs zou moeten zijn concepten ook feitelijk te kunnen realiseren!

Voor het functieprofiel betekent dit dat dit een zogenaamd Dubbel T -profiel vormt: generale taken koppelen aan een specialisme en daarnaast innovatieve taken koppelen aan routinewerkzaamheden.

Figuur 8: functieprofiel personeelsadviseur;



Een dergelijk profiel biedt de meeste kans om lange tijd uitdagend te blijven voor de professional, maar het vraagt echter ook een wat langer groeipad voordat een dergelijke functieprofiel ook succesvol kan zijn. Dit betekent dus een gerichte begeleiding van de ontwikkeling van de personeelsadviseur als professionals door diegene die hun leiding geeft.

Daarnaast is uiteraard een goede onderlinge afstemming tussen de professionals van het grootste belang. Intervisie en collegiale toetsing, bijvoorbeeld in de vorm van casebesprekingen, en gezamenlijke ontwikkelprojecten kunnen de kwaliteit van het werk verhogen.

5 De professie kleur geven

Professionals zijn afhankelijk van hun professie; dat is het reservoir waar- uit zijn primair putten. Hoe kleurlozer die professie, hoe lastiger het is die professie te profileren. Het lijkt mij dan ook van belang de professie meer smoel te geven.

Daarbij zijn naar mijn mening een aantal zaken van belang: Personeelswerk moet ergens voor staan; vanuit het vak moet men tegen sommige ontwikkelingen volmondig ja kunnen zeggen, maar tegen andere ontwikkelingen ook nee. Klantgerichtheid, dienstbaarheid, mag geen synoniem zijn van de eigen visie

wegcijferen of geen visie hebben. Dat personeel er niet alleen is voor de organisatie, maar de organisatie er ook is voor het personeel acht ik nog steeds een belangrijke waarde van de P-professie. Dat betekent integratie tussen de meer op de organisatiestrategie gerichte benaderingen binnen HRM en de meer op medewerkers-ontplooiing gerichte benadering van HRM. Het betekent zelfs een kritische bezinning op het HRM-denken zelf. Mijn opvatting: *Waardevrije personeelsadviseurs zijn waardeloze personeelsadviseurs.*

-Wanneer ik meerjarenbeleidsplannen e.d. lees en dan het hoofdstukje 'personeel zie, dan schrik ik, hoewel gewaarschuwd, toch meestal weer van de oppervlakkigheid en nietszeggendheid, en daarmee de beperkte concreetheid en toetsbaarheid. Dat zegt waarschijnlijk zowel iets over de beperkte visie op dit thema als over de functie van veel van dergelijke plannen: de la in. Ik vind het een taak van personeelsadviseurs dergelijke algemene keuzes (?) zowel te concretiseren (link leggen naar de implementatie) als te conceptualiseren (link leggen naar de theorie). Dat wil zeggen inzichtelijk te maken, wat er nu eigenlijk staat! En dat niet alleen waar het gaat om het kopje personeel.

-Personeelsadviseurs moeten zicht bewust worden van hun eigen organisatiebeelden. Welke waarden en normen bepalen hun vakuitoefening? Indien zijn bijvoorbeeld een regeling ontwerpen, proberen zij die dan zo dicht te timmeren, dat de organisatie beschermd wordt tegenover lastige medewerkers of proberen zij die regeling zo te schrijven dat de medewerkers tegenover de organisatie worden beschermd? Gaan zij zo feitelijk uit van medewerkers die alleen het eigen belang nastreven of een organisatie die medewerkers gebruikt? Meer dialoog daarover tussen personeelsadviseurs onderling lijkt mij van belang; personeelsfunctionarissen moeten zich -juist omdat hun professie zo ambivalent is -bezinnen op de eigen (in)consistenties.

-Prioriteit moet worden gelegd bij de daadwerkelijke vraagstukken van de organisatie. Te veel is er nog de neiging veel in de marge te rommelen- Het kan niet zo zijn dat als bijvoorbeeld veel medewerkers kampen met motivatievraagstukken of de sturing van een organisatie een knelpunt blijkt, een personeelsadviseur zich in hoofdzaak bezighoudt met rechtspositionele regelingen. De wezenlijke problemen aan te pakken vraagt professionaliteit; zowel waar het gaat om de professie, de professional en de afstemming tussen vraag - aanbod; de opdrachtgever moet er immers vertrouwen in hebben dat P & O ook in staat is de werkelijke problemen aan te pakken in casu daar een bijdrage aan te leveren! En dat leidt weer tot het kernthema van dit artikel; de ontwikkeling van zijn/haar professionaliteiten.

4Tot slot

In dit artikel heb ik eerst een aantal begrippen nader uitgewerkt. Vervolgens heb ik een drietal vormen of zo u wilt betekenissen van professionalisering beschreven. Professionalisering als ontwikkeling van het vak (macro-niveau), Professionalisering als ontwikkelproces van de professional (micro-niveau) en Professionalisering als werkerterreinontwikkeling binnen de organisatie (meso-niveau).

Deze laatste betekenis van professionalisering acht ik het meest relevant, omdat zij het meest te maken heeft met professionalisering als synoniem voor het moet beter.

Belangrijk vraagstuk is dat van de inhoud en van de grenzen van het domein, zowel van de professie als van de professionaliteit, het werkveld van de professional. Personeelswerk is een raar vak, vol inconsistenties, maar dat maakt het juist zo interessant. Veruit de meerderheid van de personeelsadviseurs is naar mijn ervaring capabel en van goede wil. Het wezenlijke probleem zit in de interactie tussen vraag en aanbod binnen de organisatie en dat bepaalt het inhoud en grenzen van het domein van de professionaliteit. Dat probleem is dus geen geïsoleerd vraagstuk. Het wordt gevormd door de professie, professionaliteit en persoon van de professional aan de ene kant (de aanbodskant) maar evenzogoed door beelden, verwachtingen ten aanzien van die professie, professionaliteit en persoon van de professional en de problemen waarmee de organisatie worstelt aan de andere kant.

Het vinden van een goede *balans* in deze interactie is mijn inziens de huidige uitdaging voor het personeelswerk. Daarvoor is het nodig dat het personeelswerk zich binnen de organisatie profileert, dat wil zeggen juiste beelden en verwachtingen creëert, zowel bij en voor zichzelf als voor de klant. Daarvoor is het nodig dat het de echte problemen aanpakt en niet te veel denkt en werkt vanuit het eigen aanbod en de eigen routine. Daarvoor is het nodig dat personeelswerk een juist evenwicht vindt tussen dienstverlening enerzijds en tegenspel bieden anderzijds. Dit laatste ondermeer door systematisch condities en effecten in kaart te brengen van datgene wat het management wil, zonder echter slaafs dat management te volgen. Kortom: *balanceren*.

Het oplossen van spanningen tussen vraag en aanbod is de taak van de professionele personeelsadviseur zelf; hier past geen afwachtende rol!

Ik realiseer mij dat het sterke accent op diagnose in dit artikel wellicht leidt tot een wat somber beeld. Ik zie echter zeker talloze kansen en successen en het is vooral de uitdaging deze kansen en successen te verzilveren. Is dat niet juist de uitdaging voor een professional? Is juist het feit dat het allemaal niet zo eenduidig is en dat er zo veel *gebalanceerd* moet worden niet het wezen van personeelswerk?

Ik wens u, lezer, (en mijzelf) veel nieuwe uitdagingen.

U kunt dit artikel gebruiken en citeren, mits u de bron vermeld.

Wouter van der Loon

Literatuur

Brunsson, Nils: *The organization of hypocrisy*, John Wiley & Sons, Chichester, 1989;

Delden, Pieter Jan van: *Professionals, kwaliteit van het beroep*, Veen, uitgevers, Amsterdam, 1991;

Hopstaken, Boudewijn, en Aad Kranendonk: *Informatieplanning; puzzelen met beleid en plan*, Kluwer bedrijfswetenschappen/Stenfert en Kroese, Deventer 1991.

Jong, G.R.A. De: *Personeelsstrategie op Maat*, Thema Cahiers HRM (19), Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1992;

Kluytmans, F., C. Hancké (redactie): *Leerboek Personeelsmanagement*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1993;

Korsten, A.F.A., F. Kluytmans, T.W.P.M. van der Krogt, A. Sorber (redactie): *Overheidsmanagement en de menselijke factor*, Vuga uitgeverij bv, Den Haag, 1991;

Lammers C.J.: *Organisaties vergelijkenderwijs*, Het Spectrum bv, Utrecht, 1983;

Maïster, David H.: *Managing the professional service-firm*, The free press, New York, 1993;

Rapmund, Rob & Gert Wijnen: *'Samen' Leven met een professional*, Addison-Wesley Nederland bv, Amsterdam 1995;

Weggeman, Mathieu: *Leidinggeven aan professionals, het verzilveren van creativiteit*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Amsterdam 1992.