

Kessels, J.W.M. (2004). De noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor autonome professionals. In J. Methorst en P. Van Wijngaarden (red.) *De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap*. HRD Thema 4 (1) 9-13. (ISBN: 901301426-7)

De noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor autonome professionals
Joseph Kessels

Inleiding en vraagstelling

In deze bijdrage staat de vraag centraal of er economische ontwikkelingen zijn die het noodzakelijk maken om aantrekkelijke organisatievormen voor autonome professionals te creëren? En welke organisatievormen zouden dat kunnen zijn?

De redenering die aan de beantwoording van deze vraag ten grondslag ligt komt neer op de volgende gedachtegang. De belangrijkste ontwikkelingen in de economie voltrekken zich in de richting van een kenniseconomie. Klassieke economische factoren zoals kapitaal, grondstoffen en fysieke arbeid zullen in belang minder worden in vergelijking tot het vermogen om kennis te ontwikkelen en toe te passen (Drucker, 1993). Deze kennis zal dan wel moeten uitmonden in stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen. Deze opvattingen nodigen uit om na te denken over mogelijke organisatievormen die deze vorm van kennisproductiviteit kunnen bevorderen (Kessels, 2001). Prominente spelers in die kenniseconomie zijn de kenniswerkers. Met het oog op het bijzondere vermogen van individuen, teams en gehele organisaties om relevante informatie te verzamelen, nieuwe kennis te creëren, en deze toe te passen op stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten is het van belang om factoren te onderzoeken die dit proces van kennisproductiviteit bevorderen dan wel belemmeren. In dit HRD Thema staat de nieuwe professional daarbij centraal. Gezien hun economische betekenis zullen de nieuwe professionals zich steeds meer bewust worden van hun waardevolle talenten en juist die werkomgeving opzoeken of zelfs zelf creëren die gunstig is voor de ontwikkeling van dat waardevolle talent. Hierbij spelen waarschijnlijk twee hoofdmotieven een rol:

1. Wat zijn mijn belangrijkste talenten, drijfveren en motieven?
2. In welke omgeving krijgen die de beste kansen en mogelijkheden?

Bij het onderzoeken van deze motieven heb ik gesprekken gevoerd met een groep HRD professionals, waarvan in deze bijdrage een kort verslag volgt.

Wie zijn die nieuwe professionals?

We kennen nu al de professionals die zich losmaken uit grote organisaties en die zich aansluiten bij netwerken van gelijkgestemden, waarin zij directer en met grotere bewegingsruimte aan hun professionele activiteiten kunnen werken, zonder de knellende beperkingen van een grote organisatie, de opgelegde normen en waarden die de hunne niet zijn, of waarin uiteindelijk het individu toch onderschikt is aan de doelstellingen van de top. De groeiende groep ondernemende adviseurs en free agents zou een indicatie kunnen zijn van een toenemende behoefte aan professionele autonomie. Autonomie verwijst zowel naar de ruimte om zelf invloed uit te oefenen op doelbepaling en de inrichting van het werk, als naar het vermogen om die ruimte ook daadwerkelijk in te vullen. Autonomie heeft dus niet alleen te maken met een grote mate van zelfregulatie, zelfbewustzijn, geloof in eigen bekwaamheden en emancipatie, maar ook met de kenmerken van een werkomgeving die ruimte biedt voor kritische reflectie op werkwijzen, doelstellingen, opvattingen en principes. Autonome professionals hoeven niet perse hoogopgeleid te zijn. Ook productiemedewerkers moeten samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en regelmatig een creatieve bijdrage leveren, wat alleen mogelijk is binnen een zekere mate van autonomie (Salling Olesen, 2000).

Waarschijnlijk is vooral van belang dat de nieuwe professionals primair kiezen voor het inhoudelijke aspect van het werk en zich daarmee sterk identificeren, en minder met de organisatie, de status van de functie of de secundaire arbeidsvoorwaarden. Dit roept het beeld op van medewerkers met een sterk vertrouwen in eigen kunnen, met een duidelijk bewustzijn van hun sterke en zwakke kanten, en met een realistisch beeld hoe en in welke mate zij invloed kunnen uitoefenen op hun werkomgeving. Waarschijnlijk spelen (zelf)kritische en emancipatoire aspecten een belangrijke rol bij de ontwikkeling van hun arbeidsidentiteit. Deze medewerkers zijn wellicht minder afhankelijk van het oordeel van managers en de opvattingen van hun omgeving over wat belangrijk is en wat niet. Gezaghebbende collega's op hun vakgebied hebben die invloed op hun arbeidsidentiteit waarschijnlijk wel. De binding met hun expertise, juist ook door middel van contacten met gelijkgestemden buiten de organisatie, heeft waarschijnlijk ook tot gevolg dat de impliciete normen en waarden van de organisatie minder invloed hebben op hun zelfbeeld. Daarentegen zullen elementen die voortkomen uit een maatschappelijke oriëntatie op het belang van respect, diversiteit, duurzaamheid, samenwerking en de ontwikkeling van sociaal kapitaal, wel een belangrijke rol spelen in de identiteitsvorming van autonome professionals.

Bij een dergelijk beeld van de nieuwe werknemer komen gevestigde opvattingen binnen organisaties omtrent leiderschap, gezag, hiërarchische positie, gehoorzaamheid, loyaliteit, strategische doelstellingen, en het eigenaarschap van kennis in de vorm van anonieme aandeelhouders onder druk te staan. Met name kennisintensieve organisaties, die praktisch uitsluitend afhankelijk zijn van de bijzondere inzet van het intellectuele kapitaal van hun kenniswerkers, worden geconfronteerd met lastige vormgevings- en inrichtingsvragen. Hoe kan ik aantrekkelijk zijn voor autonome professionals? Veel lokale autonomie voor kenniswerkers is een potentiële bedreiging voor de centraal aangestuurde strategie. De erkenning van het waardevolle talent van de individuele kenniswerker staat op gespannen voet met het anonieme eigenaarschap van de aandeelhouder. Gehoorzaamheid aan de manager, alleen omdat deze een hoger geplaatste positie inneemt, verdraagt zich moeilijk

met een grote mate van zelfbewustzijn en geloof in eigen kunnen. Naarmate die manager minder gezag heeft op het vakgebied, zich meer vastklampt aan belemmerende regels en procedures, minder werk maakt van integriteit, en zich vooral beroept op positie, zal die spanning toenemen.

Economische ontwikkelingen en de noodzaak tot kennisproductiviteit.

Kogut en Zander presenteren een belangrijk en relatief nieuw perspectief op georganiseerde economische activiteit waarbij zij een bedrijf opvatten als 'a social community specializing in the speed and efficiency in the creation and transfer of knowledge' (1996, p. 503). De aanname is dat, in een zich ontwikkelende kenniseconomie, het karakter van het werk langzaam zal veranderen en steeds meer kenmerken van leerprocessen zal krijgen. Leren en ontwikkeling zijn dan niet langer *voorwaarden* om het werk te kunnen uitvoeren en om beter te kunnen functioneren, maar zij zullen geïntegreerde onderdelen van het werk zelf worden. Het kernbestanddeel van werk is dan immers kennisproductie.

Het gaat dan niet langer om standaardisatie, stabiele uniformiteit en efficiency. Het gaat eerder om het ongewone, het verrassende, het bijzondere, het unieke, het onderscheidende. Dit geldt met name als het dienstverlening betreft. Maar ook in productieomgevingen hebben de machines en computers de standaardprocessen en het routinematige werk overgenomen. De kenniswerker zal vooral gespitst zijn op verbetering en vernieuwing. Dat vraagt ook om een andere wijze van het organiseren van werk. Misschien is het klassieke managen wel contraproductief voor kennisproductiviteit. De vraag is nu in welke omgeving een autonome professional gedijt. Waarschijnlijk is dat een omgeving waarin het prettig is om met gelijkgestemden te werken aan betekenisvolle, inhoudelijke vraagstukken. Dit betekent dat het van belang is om veel aandacht te besteden aan zowel de sociale component van het werk, uitgedrukt in wederzijdse aantrekkelijkheid, als aan de inhoudscomponent van het werk, wat vraagt om een eigen passie en gedrevenheid voor een persoonlijk thema. Zonder deze aspecten is het moeilijk om ten dienste van een organisatie slim te zijn, terwijl het daar bij kenniswerk juist om draait. Bij die wederzijdse aantrekkelijkheid (medewerkers onderling, maar ook in de relatie medewerker - organisatie) spelen niet alleen materiele aspecten een rol maar ook elementen als gedeelde waarden, opvattingen over integriteit, duurzaamheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid, aandacht voor omgeving en milieu.

Vanuit een kenniseconomisch perspectief is het daarom voor een organisatie van direct levensbelang om aan deze aspecten expliciet aandacht te besteden, om zo nog aantrekkelijk te kunnen zijn voor de nieuwe generatie kenniswerkers, die immers de belangrijkste bronnen van een moderne onderneming zijn. Dat zou wijzen op wederzijdse aantrekkelijkheid en passie als economische noodzaak.

Dit type leren-werk van de nieuwe professional kan men waarschijnlijk niet organiseren, plannen, controleren, monitoren en assessen op een conventionele managerial manier. Het is zelfs een vraag of onze conventionele denkwijzen omtrent strategie, management en performance valide zijn in een kenniseconomie, omdat het traditionele perspectief op werk en leren veelal gebaseerd is op een opvatting over geplande en gecontroleerde productiewijzen in een gestandaardiseerde en efficiënte aanpak. Participatie in een kenniseconomie, waar verbetering en innovatie noodzakelijk zijn voor het voortbestaan op

langere termijn, heeft grote invloed op onze perspectieven op management en op de rol van medewerkers.

De kennis die noodzakelijk is voor verbetering en vernieuwing zou men kunnen opvatten als een individuele, persoonlijke bekwaamheid. 'Knowledge needs to be understood as the *potential for action* that doesn't only depend upon stored information but also on the individual interacting with it.' (Malhotra, 2000, p 249; cursivering in het origineel). De kennis die een organisatie nodig heeft om te kunnen participeren in een kenniseconomie is nauw verbonden aan de persoonlijke competenties van haar medewerkers. Om deze competenties te kunnen ontwikkelen is een aantrekkelijk leerklimaat binnen de werkomgeving noodzakelijk. De kenniseconomie vraagt immers van de medewerker dat deze zich ontwikkelt tot een autonoom, onafhankelijk individu, dat voortdurend werkt aan persoonlijke groei (Merriam and Caffarella, 1999). Voor dat leertraject is echter een uitnodigende sociale context noodzakelijk. De ontwikkeling van intellectueel kapitaal kan slechts plaatsvinden in een omgeving met een rijk sociaal kapitaal (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Kenmerken van een gunstige werkomgeving voor autonome professionals

Als de individuele kennisontwikkeling aan de basis ligt van de kennisproductieve werkomgeving, dan zal dat leren-werk veel aandacht moeten besteden aan reflectie, het leren van fouten, het kritisch delen van meningen, het ter discussie stellen van groepsdenken, het vragen om feedback, mogelijkheden om te experimenteren, het delen van elkaars kennis en ruimte bieden voor het nadenken over de eigen loopbaan. Deze elementen, die kenmerkend zijn voor kritisch reflectief werkgedrag, zijn uitvoerig onderzocht door Van Woerkom (2003). Zij verwijzen naar kenmerken van een kennisintensieve werkomgeving waarin een geëmancipeerde, autonome professional de hoofdrolspeler is. Dergelijke werkomgevingen moedigen medewerkers aan 'to pursue their interests, to find personal meaning, and to adapt to and change their life circumstances. (...) adult learners are assumed to be capable of framing their own choices, reflecting on their options, and making responsible, informed decisions that serve their interest.' (Percival, 1996, 138).

Het bieden van ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en autonomie ten gunste van verbetering en vernieuwing heeft onmiskenbaar gevolgen voor de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk. Zolang innovatie omgezet kan worden in economische voorspoed zijn er vooralsnog weinig problemen. Howell (2001) vond in haar onderzoek aanwijzingen dat zodra medewerkers actief participeren in verbetertrajecten zij ook meer en meer verantwoordelijkheid voor die processen gaan dragen. Direct daarmee hangt echter samen dat medewerkers zich dan ook gaan afvragen of hun persoonlijke belangen wel overeenkomen met die van de organisatie. Ook Van Woerkom (2003) wijst in haar onderzoek op de problematische aspecten van kritisch reflectief werkgedrag. Zolang de autonomie, inzet en betrokkenheid gericht zijn op het bestendigen van de gevestigde belangen is er weinig aan de hand. Zodra medewerkers vanuit diezelfde betrokkenheid kritische vragen gaan stellen over doelen, belangen, uitgangspunten en opvattingen is het kritische gedrag minder gewenst, en laat de organisatie dat ook ondubbelzinnig weten. De professional heeft dan de keuze om zijn autonomie op te geven of te zoeken naar een meer

passende werkomgeving. Beide uitkomsten komen de kennisproductiviteit van de organisatie niet ten goede.

Dit leidt onherroepelijk tot de vraag of de autonome professional als kenniswerker - en dus als kernspeler in een kenniseconomie - zijn bijzondere bekwaamheid wel wil inzetten voor organisaties die het niet zo nauw nemen met integriteit (naar klanten, en dus waarschijnlijk ook naar medewerkers), zorg voor duurzaamheid en milieu, maatschappelijke verantwoordelijkheid, en waar de leidinggevendenden uit de behoefte aan zelfverrijking de belangen van de organisatie, medewerkers en de samenleving bewust schaden? Voor een nieuwe generatie medewerkers met een bijzonder talent gaat de vraag spelen: voor welke organisatie wil ik mij wel inzetten en voor welke niet en welke argumenten spelen in dat afwegingsproces een rol?

Lukt het organisaties die hierover geen mening hebben nog wel om straks hoogopgeleide kenniswerkers aan te zich te binden?

Een andere actuele vraag is of autonomie een tijdelijk product is van een periode met grote economische voorspoed, en dus weer verdwijnt zodra de economie in een recessie belandt. Of is het verschijnsel het kenmerk van een meer duurzame ontwikkeling, waarin het vermogen om kennis te creëren, te delen en toe te passen niet langer beperkt is tot een kleine groep onderzoekers? Als dit laatste het geval is, zouden de 'nieuwe autonomen' in een kennismaatschappij juist minder last moeten ondervinden van een economische recessie, en de 'oude afhankelijken' des te meer.

Professionals aan het woord

Bij de voorbereiding van deze bijdrage heb ik met een groep HRD professionals¹ kunnen spreken over de thema's die hiervoor aan de orde zijn gekomen. Op de vraag 'Welke eisen stel je aan je werkomgeving om er prettig te kunnen werken?' gaven zij de volgende antwoorden:

"Je moet je aan elkaar kunnen optrekken, door te kunnen praten over je werk".

"Er moet iets te innoveren zijn, anders ben ik weg".

"Ik wil beweging zien, geen inertie. Ik moet kunnen losbreken".

"Je moet de ruimte krijgen om autonoom te kunnen zijn".

"Als ik geen impact heb, ga ik weg".

"Het zijn vooral de teamgenoten die voor mij bepalen of de organisatie aantrekkelijk is".

"Het werken in maatschappelijk belangrijke projecten is voor mij belangrijk".

"De samenwerking met (hoge)scholen, geeft een extra dimensie aan mijn werk".

"Bij het werken in een grote organisatie zoek je naar een betrokkenheid, dichterbij. De officiële doelen staan ver weg".

Wat maakt het werken lastig?

"Wat ik mis is een maatje waar mee ik op dezelfde golflengte kan communiceren".

"Het is afschuwelijk als iemand zegt, zo doen we het hier nu eenmaal".

¹ Het gesprek vond op 8 januari 2004 plaats in de St. Martinushoeve te Halle Zoersel bij Antwerpen. Aan het gesprek werkten deelnemers van de Vlaamse FCE-Leergang Opleidingkunde mee: Birgit De Clerck, Marcel Terlaak, Mieke Slotboom, Mirjam Burgers-Gerristen, Willie Bennik, Willy De Weerd, Peter Van Son, Geert Luyts, Els Eyckmans, José Hermans, Ann Dobbeni en Dagwin Roelants. Graag wil ik hen danken voor hun openhartige bijdrage.

“Het gemis aan erkenning en respect bij de directie voelt als een zwaar juk”.

“Ik vind het lastig om mee te moeten werken aan doelen waar ik niet achter sta”.

“Je moet vaak meespelen met de politieke spelletjes”.

“De organisatie gaat niet netjes om met medewerkers. Dat maakt mij onzeker. Het kan mij ook overkomen”.

“Zodra je de arena betreedt moet je vechten”.

“Het wordt lastig als je merkt dat je organisatie zijdelings betrokken is bij de wapenindustrie, kinderarbeid en nucleair afval.”

Bij Ten Have, Weusten en Bolweg (2000) vinden we soortgelijke opmerkingen: “Persoonlijke betrokkenheid, plezier, autonomie, gelijkwaardigheid en zingeving zijn de kenmerken geworden waarmee de nieuwe werknemer zijn baan beschouwt. Hij heeft de voorkeur voor de ‘warme, zachte’ organisatie. Hij is sociaal, vindt teamwork belangrijk, wil een loopbaanperspectief, wil zelfstandig zijn werk kunnen doen, en schreeuwt om aandacht.” (pag. 25).

Implicaties voor de ontwikkeling van HRD?

In deze bijdrage is gewezen op een aantal aannemelijke ontwikkelingen rond de relatie werken en leren en de wijze waarop met name kenniswerkers daarbij betrokken zijn.

De belangrijkste implicaties voor HRD zullen zijn dat het belang toeneemt van het creëren van een gunstig leerklimaat in de werkomgeving. HRD zal een bijdrage kunnen leveren aan het actief bevorderen van dat leren ten behoeve van het verrichten van kenniswerk. Omdat werken en ontwikkelen verder zullen integreren, zal het domein van HRD zich ook primair in de dagelijkse werkomgeving gaan aftekenen. Als het nodig is dat voor de noodzakelijke aantrekkelijkheid voor autonome professionals de organisatiedoelen afgeleiden zullen zijn van de collectieve doelen van de belangrijkste kenniswerkers, dan zullen hier voor HRD moeilijke taken liggen. Het vraagt immers om een duidelijke positiebepaling, die niet direct is ingegeven door de heersende belangen van de top van de organisatie en de anonieme eigenaars. Het emancipatie-aspect, wat een voorwaarde is om autonomie te verwerven, zal ook voor de HRD professional gelden. Wil de HRD functie iets betekenen voor autonome professionals, dan zal zij hun motieven en drijfveren moeten kunnen begrijpen.

Tegenwerpingen kunnen zijn dat lang niet iedereen behoefte heeft aan autonomie, dat niet iedereen in staat is tot zelfsturing, en dat emancipatie een elitair begrip is dat slechts op een kleine groep vrijgestelden van toepassing is. Ook zal er veel werk blijven bestaan waarbij kennis nauwelijks een rol speelt, waar medewerkers ongelukkig zouden worden als het werk zou veranderen, en dat de passie van mensen, voorzover die bestaat, niet perse in het werk hoeft te liggen. Is de behoefte aan sturing, duidelijkheid, uniformiteit en veiligheid in het werk aangeboren en gegeven, of aangeleerd om in een onvrije omgeving te kunnen overleven, ten koste van zelfstandigheid en ontwikkeling van een eigen talent?

Natuurlijk krijgen de vraagstukken rond autonomie, emancipatie en kenniswerk pas betekenis in een specifieke context, en is het nog lang niet gemeengoed voor alle organisaties en alle medewerkers. Vanuit het perspectief van de toenemende complexiteit van werk en de noodzaak tot participatie in sociale vormen van kenniswerk is het echter eerder van belang om zelfsturing en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren, dan de betekenis ervan te bagatelliseren (Harrison & Kessels, 2004).

Het is zelfs niet denkbeeldig dat de autonome professionals verboden zijn van een nieuw generatieconflict. Het risico bestaat immers dat de huidige, heersende managers, die groot en machtig zijn geworden in een denk-, werk- en leefwereld die langzaam aan het verdwijnen is, niet in de gaten hebben dat er een onderstroom ontstaat, waarin bovenstaande elementen een grote rol spelen. Omdat ze er geen antenne voor hebben, nemen ze die onderstroom niet tijdig waar en kunnen er zeker niet adequaat op reageren. De wens tot autonomie en emancipatie die in het spel is, zullen zij moeilijk met directe economische belangen in verbinding kunnen brengen en daarom negeren, of zelfs wel afwijzen. Een dergelijk generatieconflict kan nog verscherpen omdat de nieuwe generatie een wijze van communiceren heeft ontwikkeld, sterk beïnvloed door ICT (E-mail, SMS, Chat, ICQ), waarmee de zittende generatie weinig betrekking heeft, wat de dialoog extra zal bemoeilijken. Als HRD het faciliteren en coachen tot haar expertisegebied rekent dan zal hier een belangrijke inhoudelijke opgave liggen om organisaties te begeleiden naar een vormgeving en inrichting die gunstig is voor een nieuwe generatie kenniswerkers.

Referenties:

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Howell, S. (2001). *The production of knowledge in work teams: the view from below*.
<http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/2001/2001howell.htm>

Harrison, R. & Kessels, J.W.M. (2004). *HRD in a knowledge economy. An organisational view*. New York: Palgrave Macmillan.

Kessels, J. W. M. (2001). Learning in organizations: A corporate curriculum for the knowledge economy. *Futures*, 33, 479-506.

Kogut, B. & Zander, U. (1996). What do firms do? Coordination, identity and learning. *Organization science*, 7, 502-518.

Malhotra, Y. (2000). Role of organizational controls in knowledge management: is knowledge management really an "oxymoron"? In: Y. Malhotra (red.) *Knowledge management and virtual organizations*. Hershey: Idea Group Publishing.

Merriam, S. B., & Caffarella, R. S. (1999). *Learning in adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organisational advantage. *Academy of Management Review*. 23 (2), 242-266.

Percival, A. (1996). Invited reaction: An adult educator responds. *Human Resource Development Quarterly*, 7(2), 131-139.

Salling Olesen, H. (2000). *Life long learning and collective experience*.
<http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/2000/sallingolesenh1-final.PDF>

Ten Have, S., Weusten, S. & Bolweg, J. (2000). *Binding en motivatie. Acht adviezen voor employment marketing*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Van Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work: Bridging individual and organisational learning*. Ph.D. dissertation, University of Twente, Netherlands.