

Beroepsorganisaties op drift: op zoek naar nieuwe identiteit

H.J.M. Keller
en
Carolien de Monchy

-

maart 1998, Utrecht

Beroepsorganisaties op drift

INHOUDSOPGAVE

- 1 Inleiding
 - 2 Op zoek naar nieuwe identiteit
 - 3 Professionaliseren van een beroepsgroep
 - 4 De professionaliteit van de zakelijke dienstverlener
 - 5 Profilering van de beroepsorganisatie in het maatschappelijk krachtenveld
 - 6 Bepalen van de strategische mix
-

Beroepsorganisaties op drift

Op zoek naar nieuwe identiteit

Dit artikel is gepubliceerd in de VRI Nieuwsbrief van maart 1998, jaargang 13, nummer 2

1. Inleiding

Beroepsorganisaties hebben altijd mijn sympathie gehad. Ze reguleren een beroepsgroep en vormen het platform bij uitstek om de kwaliteit van een beroep te verhogen. Van hieruit ben ik al heel mijn arbeidzame leven betrokken bij dit type organisaties. En ook nu ik alweer vele jaren "in de IT zit", ben ik lid van diverse IT-beroepsorganisaties. Het meest actief ben ik momenteel in de NVBI als secretaris en voorzitter van de Commissie Beroepsontwikkeling voor de vakinhoudelijke zaken. Als jonge vereniging zijn we goed op weg met onze "professionalisering", alleen, nu moet de vereniging zelf nog geprofessionaliseerd. Dit blijkt geen soepel lopend proces. Er ontstaan zogenaamde "richting-vragen": welke kant gaan we op. Om mij heen kijkende naar collega beroepsorganisaties blijkt echter dat ze nagenoeg allemaal met dit soort vragen tobben. Er lijkt meer aan de hand te zijn dan alleen een vraag van beperkt dimensionele aard (gaan we bijvoorbeeld links, rechts of midden, even standpunten optellen, aftrekken, vermenigvuldigen en delen en zie het resultaat?).

Doordat ik met een uitgever overlegde over publicaties op dit terrein werd ik in contact gebracht met mevr. Carolien de Monchy. Zij is organisatie-deskundige en juist werkzaam op het gebied van advisering en consultancy aan beroepsorganisaties (er zijn, overeenkomstig de Nederlandse aard, net zoveel beroepsorganisaties als kerken, dus er is genoeg te doen). Wij kwamen tot de conclusie dat de huidige beroepsorganisaties "op drift" zijn geraakt en dat de ankerpunten opnieuw zichtbaar moeten worden gemaakt. Gezamenlijk hebben we dit uitgewerkt in onderstaand concept.

2. Op zoek naar nieuwe identiteit

Vroeger was de beroepsvereniging (denk aan de traditionele vrije beroepen als advocaten, accountants, artsen) een machtige en belangrijke spreekbuis voor de beroepsbeoefenaars en zodoende een geaccepteerde partij bij het reguleren van de beroepsuitoefening. Tegenwoordig is het beeld gefragmenteerder: de beroepsvereniging bestaat niet meer. Naast de gevestigde beroepsverenigingen bestaan er ook zeer jonge beroepsverenigingen

Beroepsorganisaties op drift

die streven naar een bepaalde status, soms in concurrentie met een andere vereniging in het veld.

De vragen waar beroepsverenigingen zich over buigen, zoals: aan welke maatstaven voldoet een goede beroepsuitoefening, wat zijn de opleidingseisen voor de beroepsbeoefenaars, blijven actueel. Alleen de antwoorden komen tegenwoordig vanuit een andere hoek. Was het tot voor kort nog gebruikelijk dat de beroepsbeoefenaars zelf hun eigen normen stelden en handhaafden, tegenwoordig spreken ook andere partijen een oordeel uit: rechters, opdrachtgevers, cliënten, etc.

Gezien de explosie aan nieuwe beroepsverenigingen, de fusies en de afsplitsingen, is dit een dynamisch krachtenveld. Wat is hierin de taak en de functie van de beroepsvereniging? Op welke wijze kan de beroepsvereniging haar pretenties waarmaken? Dit zijn vragen waar dit artikel op ingaat.

Allereerst wordt het ontstaan van beroepsverenigingen in een historische context geplaatst, de beroepsvereniging als onderdeel van het professionaliseren van een beroepsgroep. Daarna wordt het krachtenveld in beeld gebracht, waarin beroepsverenigingen zich bevinden. Vervolgens wordt de positionering van een beroepsvereniging opgevat als een strategische keuze.

3. Professionaliseren van een beroepsgroep

Professionalisering is een sociaal en politiek proces, dat inhoud geeft aan de relaties van de beroepsbeoefenaars met hun cliënten. *Wentink (1994)* onderscheidt vijf fasen in het professionaliseringsproces:

1. de beroepsbeoefenaars gaan hun beroep fulltime beoefenen;
 2. het beroep krijgt een eigen identiteit, die in exclusieve naamgeving wordt neergelegd;
 3. de beroepsbeoefenaars organiseren zich in een beroepsorganisatie, die de vereiste kwalificaties en de opleiding gaat regelen;
 4. de beroepsbeoefenaars en hun organisatie willen hun beroepsgroep beschermen en maatschappelijk legitimeren. Zij streven een wettelijk erkende positie na en proberen een exclusieve status te verkrijgen;
 5. het gedrag van de professionals wordt gereguleerd door een gedragscode. De sociale controle op de wijze van de beroepsuitoefening is in handen van de beroepsbeoefenaars onderling. Controle op de naleving van de gedragsregels is in handen van een tuchtcollege. De beroepsorganisatie stuurt de wijze waarop de cliënt bij kwalitatief bedenkelijke prestatie zijn recht kan halen. Zij houdt zich tevens bezig met beheersing van de concurrentie onder de beroepsbeoefenaars.
-

Beroepsorganisaties op drift

Voorbeelden van ‘geslaagde’ professionalisering zijn de zogenaamde vrije beroepen als artsen, advocaten, accountants en notarissen. De kenmerken van het vrije beroep komen overeen met de kenmerken van het sociologische begrip ‘professioneel’. Volgens de *Raad voor het Vrije Beroep* kenmerkt het werk van een vrije beroepsbeoefenaar zich door:

- < expertise: vrije beroepsbeoefenaar verleent diensten op hoog niveau
- < gericht op wezenlijke belangen van de burger: waardoor men kan spreken van een algemeen belang (gezondheidszorg, rechtsgang)
- < individuele dienstverlening: de diensten worden individueel aan de cliënt patiënt of klant verleend, vormen maatwerk
- < vertrouwensrelatie: de samenwerking tussen professional en cliënt is gebaseerd op vertrouwen van de cliënt in de deskundigheid, integriteit van de professional.
- < onafhankelijkheid: een vrij oordeel van de professional ten opzichte van datgene wat hij/zij in het beroepsuitoefening moet doen.
- < ethiek: vrije beroepsbeoefenaars worden geacht in het belang van hun cliënt te handelen en in het algemeen belang, niet in hun eigen belang of in het belang van een andere instantie.
- < beroepsregels: vrije beroepsbeoefenaars hebben een gedragscode en vallen onder het tuchtrecht van hun vereniging.

Professionalisering is een dynamisch proces: beroepsgroepen komen op, en verdwijnen weer, afhankelijk van hun vermogen zich te handhaven op hun domein.

Nieuwkomers op de markt, bijvoorbeeld organisatie-adviseurs, grafisch ontwerpers, communicatie-adviseurs, informatica-deskundigen, vertonen de door *Wentink* geschetste dynamiek. Men verenigt zich in beroepsverenigingen. Lidmaatschap van zo'n beroepsvereniging zou getuigen van een bepaalde kwaliteit, tenminste, als de beroepsvereniging toelatingseisen stelt aan de leden. Vervolgens wordt er gepoogd een gedragscode op te stellen waarin zaken als betrouwbaarheid en integriteit een rol spelen, men probeert een kennisdomein te definiëren, exclusieve naamgeving te bedingen, kortom de beroepsvereniging streeft naar dezelfde status en positie als de beroepsverenigingen van de vrije beroepsbeoefenaars.

Deze weg is niet vrij van hinderpalen.

Ten eerste zijn er binnen de beroepsgroep obstakels te overwinnen. De nieuwe beroepsbeoefenaars hebben soms moeite om hun expertise gebied goed te definiëren (het is de *Orde van Organisatie-adviseurs* niet gelukt één of meer kennisdomeinen te specificeren). Of er is maar een zeer klein gedeelte van de beroepsbeoefenaars lid van de beroepsvereniging, waardoor deze geen gezag kan uitstralen. Of er ontstaan diverse beroepsverenigingen binnen een kennisdomein, waardoor concurrentie ontstaat.

Beroepsorganisaties op drift

Ten tweede kan de overheid dwarsliggen door beroepen niet te erkennen, (therapeut, architect) of de bescherming van de titel af te schaffen, zoals de psychologen merkten (“psycholoog” was een beschermde titel tot 1996, toen werd de bescherming afgeschaft, iedereen mag zich nu “psycholoog” noemen).

Ten derde ontstaan er zo snel nieuwe kennisdomeinen en nieuwe beroepen, dat er gewoon geen tijd is voor het jarenlange professionaliseringsproces. Tegenwoordig heet iedereen die kennis op hoog niveau ter beschikking stelt, een professional, met of zonder beroepsvereniging.

De tegenkrachten waar de ‘nieuwe’ professionals mee te maken krijgen, stralen uit naar de vrije beroepsbeoefenaars. De verworven rechten van de vrije beroepsbeoefenaars staan in toenemende mate onder druk. De medisch specialisten moeten in loondienst, de advocaten verliezen waarschijnlijk het monopolie op het procesrecht, de tarifiering van notarissen staat onder druk, om enkele voorbeelden te noemen.

Hier tekent zich de weg af die we opgaan: professionals worden dienstverleners die zich zakelijk moeten opstellen.

4. De professionaliteit van de zakelijke dienstverlener

De zakelijke dienstverlener richt zich op de markt, op de wensen, behoeften en verwachtingen van de klant. Een klant is een partij met een sterke positie tegenover een dienstverlener: een klant heeft altijd de keuze om naar een ander te stappen (*Wentink, 1994*). Een zakelijke dienstverlener heeft een zakelijke houding ten aanzien van:

< de klant:

Niet het belang van de cliënt, maar het welbegrepen eigenbelang staat centraal. De dienstverlening is er op gericht de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn, zodat de klant (graag) terugkomt en daarmee het voortbestaan van de dienstverlener garandeert.

< verantwoordelijkheid:

De klant mag zelf uitmaken wat goed voor hem/haar is en onderhandelt met de dienstverlener over de manier waarop de dienst geleverd wordt. De verantwoordelijkheid voor de dienstverlening wordt gedeeld tussen de professional en de klant.

Wat is nu professioneel handelen?

Sommige professionals zien zich als een zakelijke dienstverlener: zij werken voor een opdrachtgever volgens bepaalde contracten, het commerciële belang staat centraal, zij

Beroepsorganisaties op drift

betrekken hun klanten bij de vakontwikkeling en zij bezien hun vakbroeders als concurrenten.

Andere professionals zien zich als een vrije beroepsbeoefenaar: zij werken niet voor een opdrachtgever maar voor een cliënt/patiënt, het belang van de cliënt staat centraal, niet het financiële eigenbelang. Zij hebben een eigen verantwoordelijkheid bij het bepalen wat goed is voor de cliënt en zij bezien hun vakbroeders als collega's.

De meeste professionals plaatsen professionaliteit ergens tussen deze twee extremen in: gedeeltelijk een zakelijke dienstverlener, gedeeltelijk een beroepsbeoefenaar.

Wat is in dit krachtenveld de positie van de beroepsvereniging? Welke rol kan en wil de beroepsvereniging voor de professional als dienstverlener spelen?

5. Profilering van de beroepsorganisatie in het maatschappelijk krachtenveld

De beroepsverenigingen worstelen op dezelfde manier als de professionals met hun identiteit.

Aan de ene kant zien beroepsverenigingen zich voor de taak gesteld om de beroepsgroep te ontwikkelen. De beroepsvereniging richt zich op het vormgeven en aansturen van de beroepsgroep: formuleren van toelatingseisen, definiëren van een kennisdomein, formuleren van een gedragscode, legitimering van de beroepsethiek, regulering van de beroepsuitoefening, etc.

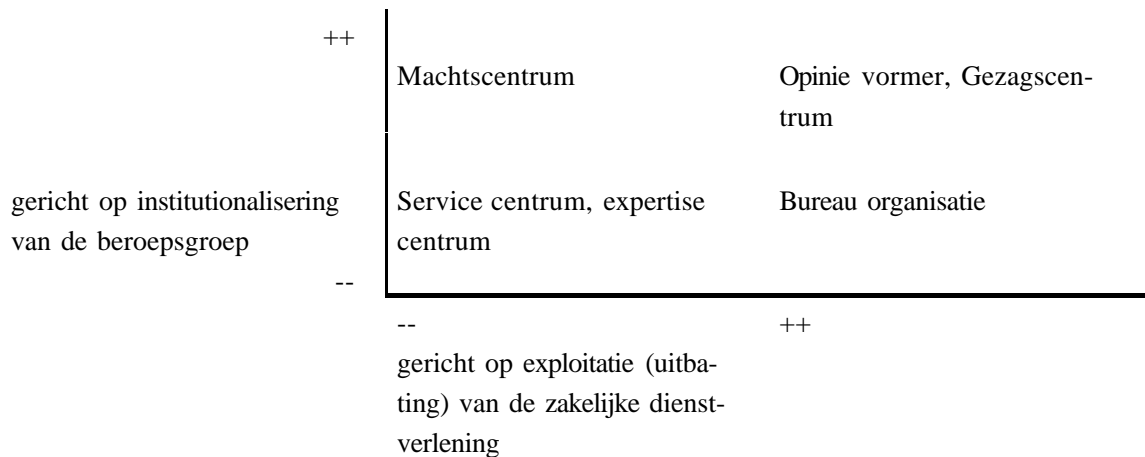
Aan de andere kant worden beroepsverenigingen opgericht om de leden van dienst te zijn op weg naar de zakelijke dienstverlening. De beroepsvereniging richt zich op het ondersteunen van de leden: organiseren van scholing, quantumkorting leveren voor bepaalde goederen en diensten, faciliteren van ons kent ons, etc.

Nu is het voor beroepsverenigingen de taak om zichzelf in dit krachtenveld te positioneren. Men kan deze twee krachten op één dimensie zien, dan zou een beroepsvereniging moeten kiezen.

Het is echter veel vruchtbaarder om de twee krachten als twee dimensies te beschouwen, naar analogie van de strategische keuzes waar stafafdelingen mee geconfronteerd worden: centraal én decentraal (*Koosterboer en Sterk, 1996*).

Op deze twee dimensies kunnen we vervolgens vier prototypische beroepsverenigingen projecteren:

Beroepsorganisaties op drift



[fig. 1 vier profielen op twee dimensies]

Deze vier profielen vertegenwoordigen vier prototypische beroepsorganisaties en hebben als organisatie een verschillend karakter. Dit uit zich in hun relaties met de verschillende maatschappelijke actoren, zoals de klanten (van de leden van de beroepsorganisatie), de overheid, andere professionals (op gelijk terrein) en niet te vergeten de eigen leden, meestal op basis van personen, soms ook op basis van organisatie.

Het karakter van deze vier typen laat zich dan ook beschrijven aan de hand van de relaties met deze actoren. Deze kunnen als volgt worden uitgewerkt.

Machtscentrum

Het prototype hiervan zijn de traditionele beroepsverenigingen. Deze zijn gericht op het institutionaliseren van de beroepsgroep.

Dit type organisatie richt zich in principe op alle beroepsbeoefenaars op hun terrein. Uitgangspunt vormt dan ook dat "het beroep" uitsluitend uitgeoefend wordt door de leden. Buiten de beroepsorganisatie "bestaan" er geen personen die het beroep kunnen uitoefenen (buiten de beroepsorganisatie bestaan slechts beunhazen). Dit impliceert tevens dat uitsluitend de beroepsorganisatie weet wat goed is voor het beroep en haar beoefenaren. Verdere kenmerken zijn:

- < individueel (verplicht) lidmaatschap: hoge formele opleidingseisen;
- < geformaliseerde handelingsprotocollen staan centraal en van de leden wordt geëist dat deze worden nageleefd;
- < controle van buitenaf op de (kwaliteit van) de werkwijze van het lid / de leden wordt niet getolereerd;
- < De beroepsorganisatie regelt / reguleert het hele beroepsgebied, van opleiding tot verzekering.

Beroepsorganisaties op drift

De klant van de aangesloten professional komt voor de beroepsorganisatie eigenlijk niet in beeld. Het vormt slechts de grondstof voor de professional waar hij/zij mee aan de slag gaat. Bijbehorende kenmerken zijn:

- < alles wat de professional voor de klant doet is formeel "in het belang van de cliënt", alleen de cliënt zelf kan het verkeerd doen;
- < hierdoor komt ook de commerciële kant van de uitoefening van het beroep niet (rechtreeks) in beeld.

Met de overheid heeft de beroepsorganisatie een ambivalente verhouding. Enerzijds is de overheid een bondgenoot omdat ze voor legitimatie zorgt (en daarmee indirect voor het geld), anderzijds wil de overheid in ruil hiervoor invloed kunnen uitoefenen; iets waar men eigenlijk helemaal niet op gesteld is.

Tenslotte is de "publieke opinie" tegenwoordig een factor van belang. Voor de handhaving van de status moet "men" ervan overtuigd blijven dat de professional "een echte deskundige" is.

Beroepsorganisaties op drift

Service-centrum

Het service-centrum richt zich, evenals het machtscentrum, in principe ook op alle beroepsbeoefenaars. Zij doet dit echter niet op grond van hoge formele drempels, maar juist door de lat zo laag als nog verantwoord is te leggen. Tevens probeert men een voor leden zo attractief mogelijk aanbod te doen, enerzijds gericht op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, maar anderzijds ook van faciliterende zaken. Deze beroepsorganisatie verleent vooral brede ondersteuning naar haar leden.

De beroepsorganisatie als service-centrum heeft weinig zicht op de klanten van de leden. Zij behandelt immers haar eigen leden als "klanten".

Noch de overheid, noch de publieke opinie spelen een belangrijke rol. Van de overheid hebben ze niets te verwachten, dus ook niet te duchten en zolang de leden tevreden zijn is een publieke opinie niet interessant.

Gezagscentrum / opinievormer

Dit type beroepsorganisatie richt zich op een deelverzameling van de beroepsgenoten. Zij wil aantonen dat slechts "de besten" lid zijn van deze beroepsorganisatie. Zij streeft geen alleenheerschappij na door uitsluiting op formele gronden, maar een alleenrecht op "gezag" door het stellen van extra eisen aan haar leden. Andere kenmerken zijn:

- < lidmaatschap: hoge toelatingseisen (een surplus op de regulier geldende opleidingseisen);
- < sterke nadruk op kwaliteit, maar dit is doorgaans protocolair zwak onderbouwd;
- < externe erkenning van de kwaliteit door de klanten van de leden is van groot belang;
- < erkenning van het feit dat er ook buiten de beroepsorganisatie vakgenoten bestaan, maar "voor gegarandeerde kwaliteit ...";
- < de beroepsorganisatie levert de leden vooral allerlei vormen van veelal verplichte deskundigheidsbevordering.

De beroepsorganisatie is goed bekend met de klanten van de leden. Omdat de beroepsorganisatie zelf bestaat uit een segment van de beroepsbeoefenaars, bestaan de klanten van de leden meestal ook uit een segment van de markt. Dit marktsegment dient gekoesterd te worden.

Met de overheid heeft men geen formele verhouding. Toch is het van belang om op goede voet te staan met de overheid. Enerzijds kan het een indruk geven van erkenning door de overheid, anderzijds kan de overheid en goede klant zijn van de leden.

Beroepsorganisaties op drift

De publieke opinie vertegenwoordigt een zeker belang, maar dan voornamelijk voor de segmenten die de klanten beïnvloeden. Weliswaar heeft men geen publieke instemming nodig, maar de publiekelijke aantasting van bijvoorbeeld de integriteit van één der leden kan dodelijk zijn, men verliest het "gezagsimago".

Bureau-organisatie

Deze vorm van beroepsorganisatie richt zich op beroepsbeoefenaars in georganiseerd verband; het is een organisatie van organisaties. Zij is sterk gericht op de ondersteuning van de leden. Niet de uitzonderlijke kwaliteit van de leden staat centraal, maar de facilitering van de leden in hun concurrentie met "collega's". Kwaliteitsoverwegingen zijn niet zonder belang (de ondergrens ligt uiteraard bij een fatsoenlijke dienst) maar liggen meer op het niveau van de garantie in de zin van algemene voorwaarden. Verdere kenmerken zijn:

- < toelatingseisen voor lid-organisaties liggen op het "gemiddelde niveau" van de beroepsbeoefenaars;
- < overeenstemming over de "identiteit" (hoe ga je om met klanten / mensen / organisaties) is de belangrijkste binding;
- < belangrijke doelstelling is ondersteuning van de leden in de uitoefening van hun beroep en ondersteuning van hun concurrentiepositie.

De bureau-organisatie heeft een zeer duidelijk beeld van en een sterke betrokkenheid bij de klanten van de leden. Immers, het commercieel succes van de leden is hier mede van afhankelijk.

Met de overheid heeft men geen formele bindingen. Maar men hecht aan een sterk lobby-circuit om de overheid af te houden van voor de leden ongunstige regelingen en een enkele keer om een "gat in de markt" te openen/creëren. Ze presenteren zich als "representant" van de beroepsgroep.

Voor de publieke opinie geldt hetzelfde als voor het gezagscentrum: graag géén negatieve publiciteit.

6. Bepalen van de strategische mix

In het bovenstaande zijn vier soorten beroepsorganisaties ideaaltypisch (en wat scherp geformuleerd) weergegeven. Om deze reden zijn er geen voorbeelden bij genoemd; dit zou veelal geen recht zou doen aan het betreffende "voorbeeld".

Weliswaar zal een beroepsorganisatie nooit volledig aan één genoemd type (willen) voldoen, maar naar ons oordeel is het wel noodzakelijk dat beroepsorganisaties en/of hun bestuurders een duidelijk beeld hebben van hun positie in de matrix en van de richting

Beroepsorganisaties op drift

waarin ze zich daarbinnen bewegen. Net als bij de concurrentie-kwadranten van Porter zijn ondergetekenden in deze van mening dat, wil een beroepsorganisatie zich verder wil ontwikkelen of uit een malaise blijven/komen, de nadruk zal moeten liggen op één van deze vier typen.

Immers, de beroepsorganisatie staan zeer veel middelen ter beschikking om zich te profileren, (services, klacht en/of tuchtrecht, education permanente, gedragscodes, etc). Deze middelen zijn echter pas op hun effectiviteit te beoordelen wanneer er een duidelijk beeld van de beroepsorganisatie is. Sterker nog: sommige middelen kunnen contraproductief werken. Een servicecentrum moet zich niet richten op de formalisering van het beroep (dit verlamt de organisatie), een gezagscentrum moet geen hypotheek gaan aanbieden (dan vervreemdt ze zich van haar leden). Er is een duidelijke relatie tussen de positie die de beroepsorganisatie zich toekent, hun opstelling in het maatschappelijk krachtenveld en de middelen die bij die positie geëigend zijn. Er is een scan ontwikkeld, op basis waarvan positie- en richtingbepaling mogelijk is en op basis waarvan de “richtingendiscussie” sterk aan helderheid wint.
