

Prof. dr. Gerhard Smid

Goed werk vraagt om goed besturen

Over professionalisering als hart van besturing van
organisaties in de 21e eeuw



Open Universiteit
www.ou.nl



Inhoud

- 1 Introductie 7

- 2 Betekenissen van professionalisering 9
 Professionalisme 9
 De professional 10
 Professionalisering als micro-proces 11
 'Professional projects' en 'professional services' 12
 Professionalisering: organisatiestrategie 13
 Bedrijfsmatig werken 14

- 3 Professionalisering : een uitgangspunt voor organisatiebesturing
 en -verandering 17
 Professionalisering als centraal 'concept' 17
 Een programmatische stroming 18
 Drie hoofdvragen 19

- 4 De achtergrond van de centrale vraag 23
 Lessen uit opleiden 23
 Bestuurders opleiden 23
 Lessen uit innovatietrajecten 24

- 5 Onderzoekspanorama: vensters en vraagstellingen 27
 Venster 1: Onzekerheden, cliënten en professionals 30
 Venster 2: 'Achter' het werk van cliënten en professionals 31
 Venster 3: De bestuurlijke rol in engere zin 34
 Venster 4: Professionaliseerders 36
 Venster 5: Frames en methoden 37
 Doel 39

- 6 Bouwen aan een beter huis voor buitenpromovendi 41
 Wetenschapsbeoefening met waarde voor handelen en leren 41
 De leerstoel 41
 Negotiated Learning in een community 42

- 7 Tot slot 45

 Literatuur 47

 Noten 55

 Over de leerstoelhouder 59

© Copyright Gerhard Smid, 2012

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored, in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

Ontwerp omslag: Fleur Vos, Afdeling Visuele Communicatie, Open Universiteit

Opmaak binnenwerk: Fleur Vos

Redactie: Ruud Kramer

ISBN/EAN: 978 90 358 1850 7

Printed in The Netherlands

Goed werk vraagt om goed besturen

**Over professionalisering als hart van besturing van
organisaties in de 21e eeuw**

Rede

in verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van
hoogleraar Management, in het bijzonder Professionalisering aan de Open
Universiteit op 1 februari 2012

door

Prof. dr. Gerhard Smid

Mevrouw de Rector Magnificus,
 Meneer de Rector van Sioo,
 Leden van het College van Bestuur,
 Leden van de Raad van Toezicht van Sioo,
 Collega-hoogleraren en andere leden van de universitaire gemeenschap,
 Collega's van Sioo en leden van het Sioo-netwerk,
 Lieve familie en vrienden,
 Zeer gewaardeerde toehoorders,

1 Introductie

Nederland kent verschillende soorten bedrijvigheid. Vragen en problemen van bestuurders, managers en andere organisatieprofessionals verschillen dan ook aanzienlijk. Ik houd me in het bijzonder bezig met de vragen en problemen van managers en bestuurders die te maken hebben met ontwikkelprocessen die we *professionalisering* noemen. Veel hoog opgeleide werkers maken gebruik van de professionele 'logic'. Die is anders dan 'markt' of 'productie'. Soms voldoen deze mensen aan criteria die de sociologie hanteert: dit *zijn* professionals. Maar nog vaker gaat het om mensen die zich *oriënteren* op het professionalisme. Zij proberen te werken naar de waarden van deze logic. Ze ontwikkelen specifieke manieren van waarnemen, oordelen en handelen, ze willen hun werk blijvend goed (leren) doen. Dit is nooit af, daarom is *professionalisering* een processterm. (De psycholoog Howard Gardner gebruikt voor hetzelfde fenomeen het statischer 'good work').

Deze mensen koesteren kwaliteit, toewijding, werken aan voortgaande ontwikkeling. Eer en reputatie is hun kapitaal. Mensen met zo'n oriëntatie komen we vandaag de dag tegen als zelfstandige beroepsbeoefenaar, in maatschappen, als kerngroep van dienstverlenende organisaties, in subsystemen van (productie)organisaties en in professionele netwerken rond (productie)organisaties. Sommige organisaties, zoals ziekenhuizen, zitten er helemaal vol mee.

Het gegeven dat vele mensen vanuit professionalisme samen met cliënten werken, levert managers en bestuurders organiseer- en besturingsvraagstukken op. Zij zijn soms onthand omdat ze manieren van doen niet begrijpen. Marktdenken, Weber en Taylor helpen hier niet. Met een strikt rationele stijl komen ze er niet. Mensen als Human Resources zien helpt niet. Ze moeten zich als bestuurder juist verdiepen in 'werkende subjecten' (Terssac 2006). Veel wat bestuurders en managers eerder leerden blijkt niet te passen. Aarzelend ontstaat er ander repertoire. Want goed werk vraagt om goed bestuur.

Ik ben een practitioner, we zeggen wel eens professionaliseerder. Ik heb als First Generation Academic een tijd aan universiteiten gewerkt en ben ook gepromoveerd. Toen ben ik de bredere wereld ingegaan, managen, ondernemen, adviseren en toch weer doceren. Het studieuze heb ik met horten en stoten vast kunnen houden. Ik heb het

academische handwerk nooit echt afgezworen, werd onderzoeker in het eigen werk. Vandaag de dag ben ik meer een 'scholarly consultant' (Argyris 1997) dan een 'academische docent'. Ik heb de afgelopen maanden de tijd genomen om een agenda voor de komende tijd op te stellen. Waar dat toe leidt? Hoort en ziet.

Ik laat een vooruitblik zien, een kader voor praktijkrelevant onderzoek. Relevantie bepalen vind ik op het moment ingewikkeld. Financiële crisis, Occupy-beweging, dreigende jeugdwerkloosheid in Europa. Komt er weer een generatie Nix? Arbeidsmarktonderzoekers waarschuwen tegelijkertijd voor tekorten aan hoger opgeleiden. Ik neem dat serieus. Het is 'tijd voor productiviteit in de professionele praktijk'. En dat vraagt om goed bestuur in organisaties.

In deze rede verken ik de ontwikkelprocessen die we met 'professionalisering' aanduiden, wat die betekenen voor organisatiebesturing, hoe ik met een aantal promovendi met deze thematiek in onderzoek bezig ben en verder wil en hoe dat gaat leiden tot bronnen voor repertoire-ontwikkeling van bestuurders.

2 Betekenissen van professionalisering

Zo onmiskenbaar ziet men aan hun kleren dat zij rechtvaardig zijn, terwijl de plicht die eedle lijnen groefde in hun gezicht: de dominee, de dokter, de notaris, drievuldig beeld van al wat wijs en waar is. Maar 't kan verkeren.....

Greshof

Om duidelijk te krijgen wat 'professionalisering' betekent, kijken we eerst naar 'professionalisme' en dan naar 'professionals'.

Professionalisme

Professionalisme kunnen we zien als een waardesysteem, een raamwerk van opvattingen, werkprincipes en regels voor het economische verkeer (Storper & Salais 1996). We kunnen het ook zien als 'logic', een bijzonder denk- en handelingskader (Freidson 2001). Professionalisme biedt velen – in verschillende speelvelden, bij heel verschillende activiteiten, in heel verschillende samenwerkingsprocessen en met heel verschillende opbrengsten – 'oriëntatie'¹ bij het inrichten en verrichten van werkactiviteiten die te maken hebben met 'onzekerheden van het leven' van anderen, van 'klanten'.² Deze gedachten ontleen ik aan een handboek over 'expertise' (Evetts, Mieg & Felt 2006). Bij het lezen daarvan realiseerde ik mij dat onze samenleving veel onzekerheden van het leven hanteerbaar maakt met behulp van geïnstitutionaliseerd professionalisme.³ Onder die onzekerheden verstaan de auteurs onder andere geboorte, fysieke en emotionele gezondheid, conflict, kredietwaardigheid, onderwijs en opvoeding, eigendomsvraagstukken, bouwconstructies, vredeshandhaving, veiligheid, maar ook organisatie, vermaak en godsdienst. Bij elk van deze onzekerheden kunt u zich wel een professional of een professionele praktijk bedenken, met een eigen taal en een eigen soort conversatie met cliënten.

Dat die professionals hun werk mogen doen, is resultante van een vaak bijzonder historisch proces. Otmar Donnerberg wees me hier op: wat maakt nou dat een priester, dominee of daarvoor de sjamaan belast is met zielszorg? Wat maakt dat sommige rollen bij bepaalde mensen en vervolgens groepen terechtkomen? Het lijken wel systeemrollen.

Mensen helpen bij het omgaan met de onzekerheden van het leven stelt hoge eisen aan de helpers. Die kunnen maar zelden eenvoudige recepten of gestandaardiseerde aanpakken benutten. Nodig is een samengestelde expertise. Professionals ontwikkelen die of beschikken daarover. Dit leidt tot een proces waarin professionals vooraan komen te staan en leken naar de zijlijn schuiven, al dan niet vrijwillig. Dit is de eerste betekenis van 'professionalisering'.

De professional⁴

Het fenomeen 'professional' is oud, rond de duizend jaar. Aanvankelijk ging het bij professies om ambten die zich losmaakten van de kerk. In een landschap van vorstelijke willekeur bezwoeren vertegenwoordigers van een professie dat zij garant stonden voor kwaliteit en onbaatzuchtigheid. In de sociologie is wel eens gedacht, dat dit soort fenomenen zouden verdwijnen, door dekwalficatieprocessen. Managementwetenschappen dachten dat ook, door kennismangement en de bouw van expert systems. Maar een echt alternatief voor, bijvoorbeeld, de intuïtie van de professional is er nog steeds niet. Nog steeds moeten we het vaak hebben van 'gut feeling' of het 'pluis/niet pluis-gevoel'⁵ van artsen als zij bij een patiënt niet gemakkelijk te interpreteren klachten zien. Nog altijd doen beroepsbeoefenaars in een aantal beroepen een belofte of zweren te een eed,⁶ of spreken ze elkaar aan alsof er een gelofte is gedaan. Vakmatige kwaliteit gaat vóór het geld. Een dokter die een commerciële kliniek voor verslavingszorg leidt, zegt: *'Ik ben een dokter, ik ga niet voor geldelijk gewin, ik wil mensen beter maken'*.⁷

Al is het een oude opvatting van werk, professionalisme is springlevend. Overal vinden we bovendien mensen die zichzelf nog niet eens zien als professional, maar die zich wel op dit waardesysteem oriënteren, al was het maar omdat het beeld bestaat dat dit tot succes leidt.⁸ Wat hen allen kenmerkt is waardegedrevenheid, eigenzinnigheid, toewijding en plichtsbef. Vaak zijn dit soort mensen enigszins naar binnen gericht. In elke beroepsgroep of beroeps cultuur pakt dat overigens anders uit (Otto & De Leeuw 1989). Ze weten als regel dat het niet vanzelf goed gaat, mensen maken fouten, gaan op routine, trappen in de val van 'pigeon holing', zondigen tegen de waarden etc. Dat is ongemakkelijk. Sommige beroepsgroepen stoppen het ook graag weg, maar velen weten dit (vgl. het gedicht van Greshof). Erkende professies hebben dan ook het recht om elkaar in eigen kring te straffen bij het overschrijden van de regels van het vak. Sommige professies hanteren verder handige geheugensteuntjes om te voorkomen dat de professionals voor de vele verleidingen zwichten. Zo zag ik een lijst van geboden en verboden bij mijn notaris in Amsterdam op de gang hangen.

De expertise van professionals bestaat uit een specifieke manier van waarnemen, het vermogen om tot een verantwoord oordeel te komen van mogelijkheden en risico's, en op maat aangemaakt handelen, zodat 'klanten' met hun risico's om kunnen gaan.

De interne structuur die dit bij personen mogelijk maakt noemen we wel de 'habitus', een verzameling disposities⁹ (Bourdieu 1990; Windolf 1981). De habitus maakt dat professionals op een heel bepaalde manier naar hun 'klanten' en hun risico kijken en met hen spreken, hun verantwoordelijkheid nemen, zoveel mogelijk gevalideerde kennis en methoden gebruiken en op beroepsgegoten letten: ze werken vaak solo, maar weten dat er altijd anderen meekijken. De manier waarop ze tot inzichten over hun cliënt komen loopt lang niet altijd via de in wetenschap gangbare routes zoals deductie of inductie. Ze gebruiken ook andere routes om tot conclusies te komen, zoals zogeheten 'abductive reasoning'.¹⁰

Het paar-begrip van habitus is 'habitat'. Dat geeft aan dat professionals met hun habitus het beste gedijen in een specifieke materiële context. De socioloog Sennett (2008) begint in zijn studie over vakmanschap (dat aan de basis ligt van elke professie) dan

ook niet voor niets bij de werkplaats.¹¹

In die werkplaats doen professionals een balanceer-act. De socioloog Whitley (2000) liet dat fraai zien voor de academische professies. Ik durf de stelling aan dat dit geldt voor alle professionals die omgaan met mensen die hun onzekerheden van het leven moeten zien te hanteren. Professionalisme is een spel van imperfectie bij het helpen bij de omgang met onzekerheden! Professionals hebben immers altijd te maken met taakonzekerheid, want ze weten nooit vooraf zeker of ze resultaat boeken in het samenwerken met hun cliënt. Als er voor de omgang met risico's en onzekerheden van het leven eenvoudige beslisbomen of algoritmen zouden zijn, dan zouden de cliënten dat zelf wel kunnen en hoefde de professional met zijn ontwikkelde oordeelsvermogen, intuïtie, geduld, voorzichtig experimenteervermogen etc. niet aan de slag. Aan de andere kant hebben ze te maken met afhankelijkheid. Ze zijn, bijvoorbeeld, afhankelijk van door anderen ontwikkelde kennis – de vakgenoten – en van hun oordeel. Whitley kon, met zijn analyse op basis van deze twee dimensies, kenmerkende verschillen tussen de academische disciplines in beeld brengen iets wat managers enorm kan helpen. Andere professies met interne differentiatie verdienen net zo'n precieze analyse!

Professionalisering als micro-proces

In de balanceer-act schiet de oriëntatie van professionals in het begin voortdurend heen en weer tussen zichzelf, collega's, waardesysteem en de cliënten die steun willen bij het hanteren van hun risico. Vaak 'sluit' dat niet gelijk goed, het duurt even voordat het een vloeiend spel is. Voordat professionals de rust in zichzelf en met hun collega's voor elkaar hebben, zijn ze een heel aantal jaren verder. 'Feel for the game' ontwikkelen kost tijd. Terwijl die rust nu juist nodig is om onverdeelde aandacht te kunnen geven aan de cliënten. Onverdeelde aandacht draagt bij aan vertrouwensvorming. Vertrouwen is een voorwaarde voor geslaagde relaties tussen professionals en cliënten. Pas dan kunnen de professionals hun cliënten 'lezen'. Ze kunnen zich dan echt verdiepen in het frame dat de cliënt hanteert. Rust maakt ook mogelijk dat ze zichzelf decentreren, als blijkt dat de manier waarop ze het vraagstuk van de cliënt interpreteren, niet meer passend is.

Om goed te kunnen werken hebben professionals dus niet alleen kundigheid en kennis nodig, maar ook rust, een ontwikkeld oordeelsvermogen, creativiteit en sterke relationele capaciteiten. Het gaat om gewetensvol en vertrouwenwekkend handelen, gebaseerd op intrinsieke motivatie. Zonder ethiek, een zekere onbaatzuchtigheid, zelfsturing en samenwerking met anderen gaat het niet.

Vanuit de intrinsieke motivatie om werk goed te doen, vanuit toewijding en vitaliteit geven professionals vorm aan hun werk- en ontwikkelingsproces. Ze proberen goed te zijn in hun vak, breed en diep, willen goed kunnen waarnemen, goed kunnen oordelen en willen beschikken over een passend en dus gevarieerd handelingsrepertoire. De drive om een 'goede dokter' te worden, als piloot een grote kist te vliegen ('flying solo'), een 'goede adviseur' te zijn is sterk.

'Goed zijn' is lange tijd 'goed worden'. Mensen worden niet geboren als professional, mensen groeien naar dat waardesysteem toe in langdurige leer- en socialisatiepro-



cessen, step-by-step, van zone naar zone en met lange leertijden. Het duurt als regel minstens tien jaar om ergens goed in te worden. Piloten maken een enorm aantal vliegreuen voordat zij zelfstandig mogen vliegen! Dit leren, dit groeien, deze rijping, is de inhoud van professionalisering op microniveau.

Dit proces van personen gaat niet altijd vloeiend. In het werk zitten tal van mechanismen die ontwikkeling voortstuwen, maar ook kunnen blokkeren. Het werk van Schön (1983, 1987), Argyris (1991), Schein (1999) en Maister (1997) helpt om de ontwikkelingsdrive en bijbehorende moeilijkheden te begrijpen. Paul Kloosterboer (Kloosterboer 2011 a,b) vat die inzichten goed samen. Eerder schreef ik zelf over dit onderwerp, vooral vanuit de socialisatietheorie en loopbaantheorie (Smid 2000; Smid 2001). Er staan er nog veel vragen open.¹²

Belangrijk is het aspect van het proces waarbij professionals hun interne gerichtheid leren aanvullen met gerichtheid op de sociale omgeving. Volwaardige autonome professionals, complete professionele persoonlijkheden zijn zowel 'inner-directed' als 'other-directed' (Van Delden 1991; Riesman 1961). Ze zijn reflectief, onderzoekend, klantgericht en ook zelfstartend en ondernemend, dus niet naar binnen gericht, exclusief van binnen naar buiten denkend en eigenwijs.

Professionalisering is als proces niet homogeen. Het beeld van homogeniteit is een echo uit het verleden, toen hanteerden velen, ook de sociologie, de ontwikkelgang van klassieke professies (zoals arts) als maatstaf. Inmiddels weten we veel meer over variaties in loopbaanontwikkeling en het ontwikkelen van nieuwe rollen van professionals (Phillips & Shaw 1994; Smid 2000 & 2002; Boonstra 2004; Königs 2007; Dekkers et al. 2008; Smid en Rouwette 2009; Van Delden 2011; Noordegraaf c.s. 2011).

'Professional projects' en 'professional services'

Wellicht verwarrend, maar de term 'professionalisering' bezigen we ook om de ontwikkeling aan te duiden van een beroepsgroep naar een zelfstandige professie of professionele groep. Dit proces kreeg in de literatuur de naam 'professional project' (Larson 1977). Larson duidt daarmee het streven aan van een beroepsgroep om de unieke vaardigheid van beroepsbeoefenaren (om cliënten te helpen bij het hanteren van hun specifieke onzekerheid) te monopoliseren, af te schermen, hun kunde schaars te maken en zo een situatie te creëren die leidt tot groepsvoordeel, tot profijt. Ze proberen het vertrouwen dat hun is gegund te institutionaliseren, vaak via een overheidsregeling. Lid zijn van zo'n zelfstandige groep spreekt individuen aan: niemand wil immers in de hoek staan als 'charlatan', 'amateur', 'beunhaas' of 'kwakzalver'. Toelating tot zo'n beroepsgroep is alleen mogelijk na het volgen van een – vaak lange – opleiding en het afleggen van een proeve van bekwaamheid. Wie de mores van de groep schendt, wordt onderworpen aan het tuchtrecht en in het uiterste geval uitgesloten. Groepsstrategie en gedrag van individuele beroepsbeoefenaren staan dus nooit los. Een goed functionerende zelfstandige beroepsorganisatie biedt een geëxternaliseerd geweten. Succes van zo'n groepsstrategie kan leiden tot een tevreden klantenbestand, tot kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisoverdracht. Professionele macht is dus niet per

definitie negatief; 'een samenzwering tegen leken', zoals G.B. Shaw dat noemde (1911). Professionele macht leidt ook tot kracht. Er komt een kennis-ontwikkelingsmotor op gang (Gibbons et al. 1994): kennisontwikkeling in de context van 'toepassing'.

Maar: de institutionalisering van professionele praktijken wringt per definitie met ontwikkelingen in de samenleving en bij 'klanten'. Risico's veranderen, er vervallen onzekerheden, er komen nieuwe bij. En: het eigen vermogen van cliënten om met onzekerheden om te gaan, verandert. Een eenmaal gevestigde praktijk van professionals kan deze groeiende variatie niet altijd aan. Dat gaat wringen. Er ontstaan voortdurend nieuwe uitdagingen. De vraag is of de professionals die oppakken, hun bestaande aanpak los kunnen laten en nieuwe werkwijzen kunnen ontwikkelen.

Een soortgelijke spanning speelt ook bij professionals binnen organisaties. Vaak zijn zij daar op basis van hun expertise gegroepeerd, bijvoorbeeld in afdelingen, diensten of 'professional services', en leveren zij specifieke bijdragen. Ook bij hen speelt rolontwikkeling en komen interessante roldefinities en rolverdelingen tot ontwikkeling, zoals bijvoorbeeld bij personeelsdiensten (zie Ulrich 1998; 2005) en de financiële diensten. De diverse processen, klanten én hun risico's goed in beeld te houden is de uitdaging voor hen. Als dat lukt heeft dit grote betekenis voor ondernemingen (Boonstra 2010). Ook de (leer)processen die hierbij horen duiden we aan met 'professionalisering'.

Professionalisering: organisatiestrategie

De klassieke rol van bestuurders of managers in een professionele context is 'beheer'. De manager zorgt voor de voorwaarden, zodat de professionals hun werk kunnen doen. De manager bemoeit zich dan niet met het werk van de professionals, maar regelt huisvesting, schoonmaak, werkmiddelen, secretariële ondersteuning, administratie en archief, arbeidscontracten en de jaarrekening.

Het inzicht dat de manager zich op een bepaalde manier juist wel met visie en doelen, met mensen en met het resultaat moet bemoeien – wat ik als faculteitsdirecteur op de VU al deed – kwam ik voor het eerst tegen in de boeken van Pieterjan van Delden (Van Delden 1991; 1996), met wie ik bij Sioo samenwerkte. Hij noemde professionalisering 'een organisatiestrategie om de integratie van producten, diensten en kennis te versterken' (Van Delden 1993). Zijn ene boek uit die tijd biedt een ordening van het repertoire waarmee bestuurders en managers hun activiteiten kunnen inrichten en zijn andere boek staat vol met praktijkvoorbeelden. Verwant met zijn werk is dat van Weggeman (1992; 2007) en van Rapmund en Wijnen (1990). In het voetspoor van Van Delden modelleerde Van Reekum (1997) de verschillende soorten spanningen tussen professionals en management. Hij zag een ontwikkeling van controverses tussen ons 'vak' versus de 'zaak', via 'onze' kwaliteitscriteria versus de kwaliteitscriteria van 'klanten' naar 'partnerships gericht op het creëren van toegevoegde waarde'. Deze ontwikkeling is een tijdlang blijven hangen in de eerste controverses, gezien de grote belangstelling voor het zogeheten 'bedrijfsmatig werken'.

Bedrijfsmatig werken

In Nederland en Vlaanderen speelt al jaren een ‘taai’ vraagstuk. In sectoren en organisaties met veel professionals is de productiviteit daar naar verhouding laag (Van Amelsvoort & Metsemaker 2011). Dat is al lang bekend (Drucker 1991; Drucker 2000; Davenport 2005). Velen werken individueel aan zogeheten ‘hele taken’. Het gaat vooral over arbeidsintensieve werkprocessen met meestal weinig substitutiemogelijkheden. De internationale concurrentie neemt toe. Dat vraagt om ondernemerschap en innovatiekracht. Tegelijk vergrijsst de bevolking en stromen veel mensen uit. Iedereen moet werk beter leren doen, meer doen met minder mensen. Verhoging van productiviteit in de professionele praktijk is van groot belang. Harder werken is een optie, maar heeft vanzelfsprekend grenzen, gezien de krappe arbeidsmarkt. Meer mensen inhuren oftewel de concurrentie op de arbeidsmarkt aangaan is ook een mogelijkheid, maar dat leidt tot kostenstijging. Ook is ‘offshoring’ mogelijk, maar bij werk dat direct contact met cliënten vereist gaat dat lang niet altijd. Met de mogelijkheid om mensen uit andere landen te halen is al ervaring mee opgedaan, onder andere in de zorg. De ervaringen zijn te wisselend om dat als algemeen bruikbare remedie te zien. Bestuurders, managers en hun adviseurs pakken dus ook ‘de binnenkant’ van organisaties aan. Dat proberen ze al een tijd. Vanaf begin 90er jaren is in tal van professionele sectoren gepoogd om professioneel werk te ‘moderniseren’ via ‘bedrijfsmatig werken’. Schaalvergroting, kostenbeheersing, verantwoordingsplicht en externe gedragsregulering zouden integratie van werk en verbetering van dienstverlening brengen. Dit lokte enorm veel reacties uit, zowel positieve als negatieve. In het onderwijs was het, bijvoorbeeld, een tijd not done om docent te blijven, een loopbaanstap naar het management kreeg veel meer status. Bij juristen en accountants (Brown & Lewis 2011) en ook bij ingenieurs, management consultants en ICT (Fincham et al. 1996) ontstond ‘managed professionalism’. Dit creëert in die sectoren grote rijkdom. Dat geldt ook voor kennisgroei: grote professionele organisaties ontwikkelen bij hen passende management- en leiderschapsaanpakken (Weggeman 1992; Maister 1993; Wanrooij 2001). Anderen reageren met verontwaardiging over bijeffecten¹³ van bedrijfsmatig werken. Tal van mensen gaan zich voor het eerst professional noemen (‘We zijn toch geen koekjesfabriek’), professional wordt tot geuzennaam! Velen draaien de rug naar organisaties en vestigen zich als zelfstandige. Ze willen vooral doen waar ze goed in zijn en waar zij ook in bevestigd worden door hun klanten en opdrachtgevers. Zij kiezen voor zelfstandig ondernemerschap als éénpitter of ZZPer. Ze eisen in het openbaar ‘ruimte voor professionals’ op. Ze pleiten voor een wettelijke status, willen dat er méér professionals komen en vinden dat er meer geld beschikbaar moet komen voor de professionals. Als we dit allemaal overzien moet de conclusie zijn dat het bedrijfsmatig werken mensen die zich oriënteren op professionalisme geheel verkeerd raakt. De intentie – een impuls tot verbetering – keert zich tegen zichzelf. Bestuurders en managers die zich nu nog exclusief richten op efficiency wakkeren de weerstand aan. Productiever wordt het werk er niet van; we komen eerder terecht in allerlei onproductieve tegenstellingen.

Laten we eerst realiteiten onder ogen zien. Hoe zit het met ‘pleeg’, oftewel het typische – vaak afhankelijke – gedrag van verpleegkundigen in relatie tot patiënten en artsen? Wat is toch dat macho gedrag van sommige medisch specialisten? Begrijpen we hoogleraren wel, die soms het gedrag van een prima ballerina vertonen? Hoe interpreteren we twistende juristen die met elkaar communiceren alsof ze in een rechtszaal staan, en het ‘waartoe’ uit het oog lijken te verliezen? Begrijpen we de binnenwereld van mensen die denken dat ieder ander direct snapt hoe een nieuw stukje software werkt, zoals de ICT-er, de techneut, en er zonder meer van uit gaat dat het betere ook goed is voor het werk en de outcome? Zijn managers niet ook een soort professionals? En hoe kijken we aan tegen zesentwintig verschillende soorten dokters, verpleegkundigen van diverse pluimage, een waaier aan parademici, ICT-ers, managers, koks, schoonmakers, transporteurs bewakers, in één huis, allemaal met hun eigen stijl, hun eigen beroepstaal, hun eigen gebruiksaanwijzing, eigen werkprocessen, technische benodigdheden.

Vroeger zetten we deze variatie wel vast met de term ‘beroepsdeformatie’. De suggestie dat mensen vervormd zijn, belemmert het zicht, want dat eigene gedrag, die eigen werktaal en de bijzondere gebruiksaanwijzing en vooral ook de voortdurende ontwikkeling daarin, zijn nu juist een kracht. Daar kunnen managers of bestuurders bij aansluiten en die kracht kunnen ze vergroten. Goed kunnen besturen in een context van professionals of professionele subculturen en hun cliënten, vereist dat bestuurders en ook managers zicht hebben op de variaties en eigenaardigheden van de mensen die zich oriënteren op professionalisme en de dynamiek die dat oplevert, voordat ze ook maar iets doen.



3 Professionalisering: een uitgangspunt voor organisatiebesturing en -verandering

Professionalisering als centraal 'concept'

Het is tijd dat bestuurders zo besturen en managers zo acteren dat ze niet langs de mensen heen schieten die zich oriënteren op professionalisme. Verbinding zoeken met het werk, verbinding met 'people' is essentieel. People dat zijn: de 'klanten' met hun risico's én de mensen die met de klanten samenwerken: de professionals. Ik zie om me heen dat in het repertoire van bestuurders aarzelend 'professionalisering' centraal komt te staan. Dat hoeft niet te verwonderen. In het voorgaande zagen we immers dat professionalisering fungeert als een centraal 'concept' (Gustavsen 1996). Professionalisering is een notie waaraan vele spelers hun streven naar verbetering verbinden. De ene groep spelers legt bij zijn streven naar verbetering de nadruk op cliënten: hoe helpen professionals hen om hun risico's te hanteren? De andere groep benadrukt dat professionals met plezier willen werken, hun waarden gehonoreerd willen zien en zich willen ontwikkelen. Weer anderen benadrukken het belang van slim organiseren, zodat een organisatie hoogwaardige diensten levert, rendeert en daardoor ook kan overleven.

Professionalisering is voor veel mensen het hart van het besturen van organisaties en organisatieverandering. Zij benutten de kracht van professionalisme en streven *balans* na in een aantal waardegebieden:

- Klantwaarde (de waarde van het werk voor 'klanten' (leerlingen, cliënten of patiënten), bij het hanteren van hun risico's en onzekerheden),
- Medewerkerswaarde (de waarde van het werk voor de professionals, recht doen aan de waarden waar de professionals voor staan, werkplezier),
- Organisatiewaarde (de waarde van het werk voor de – financiële – continuïteit van de organisatie en de betekenis voor de omgeving).¹⁴

Hoe beter de balans, des te beter de gehele performance.

De balans nastreven is congruent met het streven naar 'high performance'. Dat is vaak een lange weg. Bij professionalisering gaat het daarbij om meer dan de 'personele factor'. Het helpt niet als alléén de kwaliteit van de individuele professional hoger wordt; er is veel meer nodig. Het vraagt ander gedrag van managers, verandering van interne communicatie, van de inrichting van werkprocessen, van ondersteunende systemen en structuren en een ander functioneren van ondersteunende diensten.

De uitgangspunten en zones van nabije ontwikkeling moeten helder zijn. Wie mensen mee wil nemen in de verandering, zal te allen tijde realisme moeten betrachten. Verre einders schetsen, terwijl mensen het gevoel hebben dat het slecht gaat, produceert vooral anomie (Geurts & Merks 2007). In die zin is professionalisering ook een relationeel concept: wie het woord in de mond neemt, zegt daarmee iets over hoe de processen nu verlopen, het gebruik van het woord kan altijd als een veroordeling geïnterpreteerd worden! Dat vraagt om een zekere voorzichtigheid.

Een programmatische stroming

Professionalisering is, kortom, een groeiende programmatische stroming voor het besturen van organisaties. In dit gezelschap vinden we uitvoerende werkers die inzien dat de zelfstandigheid en legitimiteit van hun werk of beroep niet vanzelfsprekend is en die zich toeleggen op hoge kwaliteit van dienstverlening. Deze mensen investeren in zichzelf, werken graag samen met anderen, doen onderzoek in het eigen werk en werken uit zichzelf aan certificering. We vinden daar ook de 'ruimtemakers', de organisatieprofessionals met hun pleidooi voor een onderzoekende instelling in professioneel werk (Smid & Rouwette 2009). We vinden daar ook de groep die bezig is met 'normatieve professionalisering' (Jacobs et al. 2008; Baart 2011). Onder hen treffen we ook denkers over organiseren aan (Van Dartel en Jeurissen 2008). En we zien in dit gezelschap ook vele managers en bestuurders, die respect hebben voor het kwaliteitsstreven van 'professionals' en die inzien dat de gangbare managementpraktijk ook een probleem kan zijn (De Bruijn 2008).

Al die managers en professionals zien we ook al gezamenlijk in actie; ze ontwikkelen al experimenterend en lerend organisatiepraktijken die recht doen aan verschillende waardegebieden. Ze proberen daarbij recht te doen aan de 'logic' van de verschillende beroeps culturen, zonder daarbij klant- of organisatie waarde te veronachtzamen. Zo is in Nederlandse ziekenhuizen het idee van 'professional in the lead' uitgewerkt om de balans te verbeteren: dokters gaan ook managen (Witman 2008). En Nederlandse ziekenhuizen zijn ook druk aan de slag met de klantwaarde. In de gehandicaptenzorg is het idee van 'klantvolgend werken' ontwikkeld, om de balans met de klantwaarde te verbeteren (Glimmerveen en Smid 2010). In de wijkgerichte zorg maakt de casus Buurtzorg duidelijk dat een op professionalisme gebaseerde stijl van organiseren en besturen het in alle opzichten beter doet dan het zogeheten bedrijfsmatig werken¹⁵ (Van Dalen 2009; Van Dalen 2010). Enkele grote, meer technisch georiënteerde organisaties leggen de nadruk op eigen oordeelsvorming van uitvoerend personeel, zoals bijvoorbeeld bij NS Reizigers (Rozema 2010) en bij KPN (Drayer 2010; Tours et al. 2010). Hier ontdekken managers dat het opbouwen en ontwikkelen van de zogeheten 'interne maatstaf' bij individuele medewerkers op hun post in de uitvoering essentieel is voor een hele hoge performance, voor een goede score op de diverse waardegebieden. Klant én organisatie worden beter van 'Zelfstandig Zingevend Personeel', om een korpschef van de politie te citeren. En internationaal vindt het 'good work'-traject grote weerklank (Gardner 2010).

Ik wil vanuit deze leerstoel mijn verbinding met deze stroming voortzetten en in partnerships werken aan kennisontwikkeling die voor de bestuurderspraktijk relevant is. Ik heb daarbij drie hoofdvragen.

Drie hoofdvragen

De centrale vraag is: *'Wat is een geschikt repertoire voor bestuurders om een complex samengestelde realiteit zo te besturen en in balans te brengen, dat het onontkoombaar wordt dat mensen die zich oriënteren op professionalisme met elkaar en met de cliënten een praktijk vormgeven, die door alle betrokkenen risicohantering bij cliënten teweegbrengt die als goed wordt beoordeeld en betaalbaar en toekomstvast is?'*

Deze invalshoek heeft verwantschap met het thema 'leiderschap', waar mijn collega's Jaap van Muijen en Jaap Boonstra zich vooral op toeleggen. Ik oriënteer me echter minder op de psychologische leiderschapsliteratuur en meer op een systeembenadering.

Bestuurders in organisaties staan opgesteld om te werken aan vragen die te maken hebben met de identiteit van de organisatie. Het gaat om een goede relatie van de organisatie als geheel met de omgeving. Het gaat om de gezondheid van onderdelen en om de vraag of de onderdelen een goede bijdragen leveren aan het geheel. Het bestuurlijk niveau stelt zich de vraag of er coördinatie nodig is om synergie en samenwerking te verbeteren en negatieve effecten van interne concurrentie tegen te gaan. Daarbij is sturen vooral bijsturen (Den Hollander & Smid 1993, naar Beer 1979). Gezondheid van een organisatie kunnen we vertalen in productiviteit, dat is effectiviteit + efficiency + ontwikkeling. Het is aan de bestuurders om productiviteit – misschien is het woord 'systeemproductiviteit' beter – te bevorderen. Daartoe smeden zij effectieve relaties tussen mensen die allen onder het kopje van professionalisering verschillende nadrukken leggen. Daarbij speelt onderlinge beeldvorming, die vaak moeilijk (be)grijpbaar is (Klopper 2011a,b). Het is ook aan bestuurders om uit gevoelheden te blijven die zijn ontstaan door eerdere veranderingen zoals bedrijfsmatig werken. Het gaat niet alleen om ontwikkeling van mensen en hun samenwerkingsprocessen, om 'staff'. Verbetering van productiviteit lukt ook niet door alleen bestaand werk te perfectioneren en processen te vereenvoudigen. Duurzaam goed scoren op de drie waardegebieden is vaak alleen mogelijk door bestaand werk anders te formaten en de organisatie geheel anders in te richten, met een drastisch herontwerp van structuur en systemen, in nauwe samenspraak met de professionals en gedreven door de notie van professionaliteit. De 'knoppen' waar een bestuurder aan draait of anderen laat draaien betreffen dus niet alleen zijn eigen gedrag en het personeel, maar ook budget, externe verbindingen, organisatieontwerp, systemen, strategie en, uiteraard, waarden.¹⁶

Vanuit deze centrale vraag wil ik ook bijdragen (blijven) leveren aan het (her)ontwerp van het repertoire van externe dienstverleners (zoals Sioo en de Open Universiteit). We weten al aardig wat over dit repertoire, maar wát daaruit helpt nu precies bestuurders bij het creëren van de balans op de drie waardegebieden? Hoe richt zo'n externe dienstverlener zijn rol in als business-to-business-dienstverlener, of als spin in een web van meerdere focusorganisaties? Hoe zorgt de dienstverlener ervoor dat het leervermogen van zo'n netwerk omhoog gaat en wat is een passend besturings- en

werkrepertoire daarbij? De vragen zijn hier: *'Wat is een geschikt repertoire voor externe dienstverleners om bestuurders te ondersteunen bij het creëren van deze balans en hoe richt zo'n externe dienstverlener zijn rol in als dienstverlener naar meerdere organisaties? Hoe zorgt die dienstverlener ervoor dat het leervermogen van zo'n netwerk omhoog gaat en wat is een passend besturings- en werkrepertoire daarbij?'*

Professionaliseren gaat bij veel individuen 'van binnen uit'; het is veranderen op eigen kracht. Toch is steun van anderen meestal welkom. Vaak hebben organisaties vooral een traditie van 'exploitatie'. Dan is vernieuwing vanuit een kwaliteitsoriëntatie niet de voorkeursstijl. Het kan dan helpen als een bestuurder in zee gaat met een externe partner in een 'upstream' business-to-business-relatie (b2b), maar voordat hij er erg in heeft, zit hij in een klant-leverancier relatie. Dat is immers de gebruikelijke manier waarop organisaties een relatie met spelers van buiten aangaan. Eerder heb ik laten zien dat deze versie van de relatie niet altijd productief uitwerkt (Smid & Beckett 2004). Dat kan beter anders, en dat is bevestigd in onderzoek van Meeuws (o.a.2001) van de UvT: leren in upstream-relaties verloopt echt anders dan downstream. In gewone mensen taal: leren met toeleveranciers gaat anders dan met afnemers.

De verwarring zit vaak ook bij de dienstverlener. Bedrijven met een educatieve herkomst zijn fervente 'pigeon holers'. Ze gaan dus samen snel een tunnel in! Dat zit de vorming van een productieve relatie en daarmee het wederzijdse leren in de weg. Het leren is vaak niet goed ingebed op werkvloerniveau. De basis van de leerpiramide (Van Delden 1991) is te zwak. In zo'n relatie moeten beide partijen opletten dat de drie waardegebieden worden gediend en niet alleen de medewerkerswaarde. Opleiden bewerkt immers vooral staff en skills, het tikt maar heel zelden door naar systemen, structuur of strategie.

Professionaliseerders en focusorganisatie doen er goed aan als zij hun business-to-business samenwerkingsprocessen vormgeven en besturen als 'lerende allianties' op verschillende niveaus. De professionaliteit van professionaliseerders kunnen we primair aflezen aan hun vermogen om te variëren in hun relatiedefinities en te acteren op verschillende organisatieniveaus (multi-level-sturing). Daarnaast is van belang hun vermogen om te signaleren waar institutionele processen in het geding zijn en of ze de bestuurder zo nodig kunnen helpen bij het schakelen naar partijen die een rol kunnen spelen in institutionele verandering (Vermeulen 2011). Deze vermogens geven immers aan of ze in staat zijn om de klantwaarde in het oog te houden. Kortom: wat gezegd is over besturen op basis van waarden geldt ook voor de besturing van een organisatie van professionaliseerders en/of opleiders.

De derde hoofdvraag is: *'Wat is een geschikte taal, respectievelijk zijn geschikte modellen om onze onderzoeksvragen en onderzoeksopbrengsten in te vatten en wat zijn geschikte methoden voor onderzoek?'*

Ik wil werken aan repertoireontwikkeling. Ik leerde van Gerard De Zeeuw mijn denkmodellen, mijn framing, ook als onderzoeksgebied te beschouwen. Het voordeel van het inbouwen van deze stap is dat de onderzoeker op voorhand erkent dat hij werkt met een bias die bij zijn modellen en denkwijzen hoort. Wat is nu een frame dat echt

helpt om repertoires te ontwikkelen? Welk schuurtje past nou bij het huisje? Is een van mijn centrale categorieën 'professional'? Dan weet ik gelijk dat het goed is om op gezette tijden om ze heen te kijken. De professionele praktijk wil namelijk wel eens ontwikkelingen bij de cliëntèle missen.

Op de vraag wat geschikte methoden voor onderzoek zijn, komt een open antwoord. Gezien het doel – creatie van een repertoire – ligt een ontwerpgerichte of ontwikkelingsgerichte onderzoeksstijl voor de hand (Bereiter 2002). Daarbij komen kwalitatieve, retrospectieve en prospectieve methoden van pas (Smid & Rouwette 2009). Bij repertoireontwikkeling hoort ook 'embedded' onderzoekswerk in de beroeps- en/of managementpraktijk, waarbij we ervaring en inzicht van actoren op microniveau gedurende langere tijd benutten (Balogun et al 2003). Maar als in het proces van onderzoek en kennisontwikkeling precisering of veralgemenisering aan de orde is, dan schakelen we naar andere aanpakken (vgl. McGrath 1985; Smid & Rouwette 2009). Wat betreft de opbrengst: vandaag de dag draait veel om 'evidence based practice'. Ik vermoed dat we in deze fase meer hebben aan 'practice based evidence'. Verderop komt daartoe het concept 'tinkerable knowledge' aan de orde.

4 De achtergrond van de centrale vraag

Bij Sioo werken we in hoofdzaak aan professionalisering van individuen (Smid 2001, 2002) en groepen (Smid 2010). We denken daarbij vooral vanuit de positie van de professionaliseerder. De aandacht voor de besturingsoptiek is gestaag gegroeid, tijdens werken aan management development, aan het opleiden van bestuurders en tijdens onderzoek en adviseren bij innovatie.

Lessen uit opleiden

In een aantal samenwerkingsverbanden¹⁷ was duidelijk dat de organisaties beter moesten presteren naar klanten en omgeving. Daarvoor is – zo was steeds de overtuiging – een andere praktijk van het middenmanagement nodig: meer ondernemerschap, pro-actief gedrag in netwerken, vertrouwenwekkend gedrag gericht op medewerkers. Bij deze organisaties ontwikkelden we opleidingen voor personen, in een context van verandering van systemen, structuren en strategie. Steeds duidelijker werd dat zulke investeringen alleen zin hebben als de bestuurder als eigenaar optreedt en actief en zichtbaar zorgt voor consistentie in het veranderproces.

Bestuurders opleiden

Vanuit Sioo werken we in een samenwerkingsverband met Boer & Croon,¹⁸ doorbouwend op het onderzoekswerk van Yolande Witman. Ik leid met ziekenhuisbestuurder Leo Schoots, een associate van Boer & Croon, het programma Succesvol Besturen van Ziekenhuizen. We bereiden externe bestuurders, zorgmanagers en medisch specialisten voor op een rol als bestuurder van ziekenhuizen. Met deelnemers en docenten doen we 'onderzoek' in de diverse arena's waarin een bestuurder acteert. Dit traject voedt mijn focus op besturing, het gaat vooral over gedrag van bestuurders.¹⁹ In dat programma maken we ook studiereizen. Zo hebben we kunnen studeren op de vernieuwing van een ziekenhuis in Sittard en Geleen. Daar staat nu het 'Ziekenhuis van de Toekomst' na een proces van een jaar of tien, met de (voormalig) voorzitter van de RvB als een van de leidende krachten. Het ziekenhuis maakt gebruik van allerlei bewezen nieuwe technologie en logistieke processen, waardoor verpleegkundigen kunnen stoppen met het verrichten van oneigenlijke taken. Ook hebben de medische professionals hun werkprocessen anders georganiseerd. Daarbij is een participatieve strategie gevolgd. Stafdiensten zijn sterk in omvang teruggebracht. Er ligt veel vast in de infrastructuur: gebouw, transport, informatiesystemen, looplijnen etc. Het lijkt alsof dit ziekenhuis met minder exogene structuren voor coördinatie van gedrag toe kan. Dit leidt tot een bovengemiddelde financiële prestatie, een betere productiviteit van personeel en een goede klantbeoordeling.²⁰ Een vernieuwingsproject, zoals dit, slaagt alleen als het bestuursniveau zorg draagt voor integraliteit.

Lessen uit innovatietrajecten

Ik kreeg de gelegenheid om heel andere rollen dan die van opleider te spelen. Eerst in een samenwerkingsverband²¹ met de Rabobank. Daarover hebben we al veel gepubliceerd. Dit bancaire netwerk heeft zich, in een longitudinaal innovatietraject, omgevormd van een kantorennet tot een multi-channel praktijk. Daardoor kunnen klanten nu na zo'n tien jaar 24 x 7 hun contact met de bank rimpelloos voortzetten, ongeacht de wisseling van kanaal. Daarvoor waren veranderingen in structuur, systemen, werkprocessen en gedrag van personeel en management noodzakelijk. De Raad van Bestuur en de directies van de zelfstandige lokale banken traden als eigenaar op. Uit eigen flankerend onderzoek (Smid, Bijlsma-Frankema, Bernaert 2007; Smid, De Zoete & Bernaert 2009) lezen we af dat instabiliteit op het bestuurlijk niveau heel snel leidt tot stagnaties in de vernieuwing. Vernieuwers kunnen dan proberen de borging weer op orde krijgen (Smid & Bernaert 2007). Als dat niet lukt, gaat er veel waarde verloren, zo leert ook de dissertatie van Vodegel (2010).

In dit grote traject is duidelijk geworden dat als er veranderingen in het uitvoerend werk met klanten nodig zijn om verbetering van de balans te bereiken, het bestuurlijke niveau heel belangrijk is. Dat gaat immers over de interne ordening, de invulling van rollen en verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld van middenmanagement en van professional services. Herstel van balans lukt eigenlijk nooit met alleen een opleidingsinterventie. Er zijn altijd ook andere interventies bij nodig. Juist daarbij moet het bestuurlijk niveau in de organisatie in beweging komen. Dan worden heel inspirerende ontwikkelingen mogelijk, zoals we hebben gezien bij Albert Heijn (Van de Bunt & Smid 2010). Daar vormen professional services het hart van de onderneming.

In twee boxen hierna vermeld ik recente trajecten waarbij ik als adviseur (zie box 1: Innovatie, het werk in) en als onderzoeker (zie box 2: Nieuwe werktal ontwikkelingen) bij betrokken was. In beide trajecten is het inzicht, dat we de bestaande organisatie-inrichting niet als vertrekpunt kunnen nemen voor professionalisering, bevestigd. De ophangpunten voor de externe professionaliseerder zijn enerzijds de bestuurders en anderzijds de fricties in de processen tussen 'klant' en professional. Ook is het inzicht gegroeid dat een bestuurder door diens institutionele positionering een doorslaggevende rol kan hebben, een regulerende en normstellende rol heeft en betekenisgevende frames in stand houdt of creëert (Vermeulen 2011). Betekenis is overigens breder dan cognitie. Betekenis zit diep verankerd, in gewoonten, houdingen, rituelen, objecten en gebouwen. Betekenisverandering vraagt om meer dan een cognitieve aanpak: bestuurders kunnen een sleutelrol spelen bij de collectieve emotionele herwaardering van bestaande handelingspatronen (zie Kloosterboer 2011a en 2011b).

Box 1: Innovatie, het werk in (zie ook: Minkman, Balsters, Mast, Kuiper 2011)

Het landelijke expertisecentrum Vilans en de zorgverlener Cordaan in Amsterdam werkten aan een aanvulling op de Break Through Innovatiemethode.²² In die populaire methode brengen experts vanuit een externe positie professionals uit verschillende werkprocessen bij elkaar om ze te helpen bij het invoeren van nieuwe werkwijzen. Dat leidt wel tot verbetering, maar vasthouden en verspreiden zijn een probleem (zie ook Schouten 2010). De investering verdampst. Vilans en Cordaan besloten tot een zogeheten in company aanpak, daarin ondersteund door ZonMW.

De nadruk ligt op het interne proces bij Cordaan. Cordaan wil dat uitvoerende werkers 'ambiance' bevorderen, doorligwonden voorkomen, en seksueel misbruik van bewoners onderling tegengaan. Het project investeerde in het opbouwen van interne steun voor de veranderingen in het werk. We dachten dat vooral middenmanagers die steun moeten bieden, vanuit het idee dat we te maken hebben met een 'lijnorganisatie'. Het viel echter op dat vernieuwing niet het 'ding' is van managers. Die zijn bezig met roosters en randvoorwaarden. Dat leidde tot de vraag: staan die managers eigenlijk wel voor vernieuwen van werk opgesteld? Cordaan is een lijnorganisatie, maar ook een eilandenrijk. Er werken veel behandelaars, waaronder gedragsdeskundigen. Zij reizen rond langs de verschillend eilanden. Ze hebben veel invloed. Ze heten 'adviseur' of 'consulent', maar iedereen kijkt wel naar ze, want het zijn feitelijk spelbepalers. In het project raakt een aantal van hen geïnspireerd. Zij acteren als ambassadeurs naar uitvoerende werkers op de genoemde thema's. Zij hebben grote waarde als verbeteraar en in verspreiding.

De les: de bestuurder moet juist *deze* professionals verantwoordelijk maken voor de verbetering van de kwaliteit van de zorg een slim samenspel van managers, behandelaren, teamleiders en werkers ontlokken en ervoor zorgen dat de verbetering van meet af aan landt in middelen: de checklists, de opleidingsmappen, de trainingsschema's, enzovoort.

Hier ontstaat een nieuw 'professional project', als de bestuurder de behandelaars anders positioneert. De gedragskundige wordt van 'adviseur' een 'regisseur', iemand die zijn stempel op de ontwikkelingen drukt.

In een reflectieslag lukt het een aantal van deze ambassadeurs om hun handlingsrepertoire te expliciteren. Ze kijken eerst maar eens hoe een team erbij staat. Als er veel gedoe is en weinig interne structuur beginnen ze niet aan het agenderen van het verbeterpunt. Nieuwe inhoudelijke oriëntaties hebben pas zin als er een geordende werkpraktijk is.

Box 2: Nieuwe werktaal ontwikkelen (naar: Glimmerveen & Smid 2010)

In een instelling voor zwakzinnigenzorg waren, zoals wel vaker, problemen met bewoners en personeel. Het personeel (verpleegkundig dan wel agogisch geschoold) werkt sedert het afschaffen van de 'zaal' met principes van groepswork. De dominante regel is 'rust op de groep', vanuit de overtuiging dat dit de bewoners het beste dient. Het maakt ook het werken als begeleider doenlijk. Bewoners die om welke reden dan ook de rust verstoren, kunnen in het uiterste geval in afzondering worden geplaatst, in overleg met en na toestemming van de arts. Daar spelen gedragskundigen ook een rol bij. Wij, als onderzoeker, noemden dat 'separeren', maar het personeel gebruikt liever het eufemisme 'afzonderen'.

Ouders van bewoners maakten bezwaar tegen deze praktijk, vooral tegen het separeren. Een lid van de Raad van Bestuur, tevens regiomanager, zag de ouders als degenen die een stem kunnen geven aan de klantwaarde, vaak beter dan de bewoners zelf, om begrijpelijke redenen. Zij dook in het werk. Na een tijd verbod ze het separeren. Dat leverde onrust op onder het personeel; dat was zijn veiligheid kwijt. Door het aanleggen van deze nieuwe grens, of anders gezegd deze machtsinterventie van het type verbod, is het dagelijkse werkproces verstoord. Het personeel ontwikkelt in samenspraak met hun leidinggevenden een nieuwe werkmethode, met de naam 'klantvolgend werken'. Essentiële onderdelen van die methode zijn een sterke individualisering van de begeleiding (maatwerk, waarbij de begeleider probeert de behoefte van de bewoner te volgen), het herkennen van dreigende escalatie en het ontwikkelen van de-escalierend begeleidingsgedrag, alsmede 'taal' om daar over te kunnen spreken. Nieuw personeel, vaak afkomstig van andere instellingen waar evenzeer de norm 'rust op de groep' vigeerde, werd bij in dienst treden gelijk gewend aan 'klantvolgend werken'. De instelling ging bovendien aan de slag met MBO-instellingen om de opleiding tot begeleider op deze nieuwe werkwijze te laten aansluiten. In managementconferenties werden de collega's vertrouwd gemaakt met het geven van leiding aan deze nieuwe werkwijze.

5 Onderzoekspanorama: vensters en vraagstellingen

*Vakmanschap vestigt ons merk, handhaaf dit door keurig werk
(uit een schoenenfabriek)*

Ik vat het voorgaande kort samen. In de leerstoel gaat het om vraagstukken van bestuurders en managers als zij omgaan met mensen voor wie professionalisme een belangrijk oriëntatiebron is. Professionalisme is daarbij gedefinieerd als een waardesysteem dat, in geïnstitutionaliseerde vorm, in onze maatschappij mensen helpt om onzekerheden van het leven (oftewel risico's, zoals geboorte, gezondheid, vrede, kredietwaardigheid vaststellen) hanteerbaar te maken. Die onzekerheden van het leven zijn niet constant. Ook de perceptie en de waardering ervan variëren. Cliënten verschillen onderling in hun risicoperceptie en leren om te gaan met onzekerheden en risico's. Beroepsbeoefenaren reageren hier niet allemaal hetzelfde op. Zij ontwikkelen gedrag dat varieert van risicomijding tot experimenteren en werken verschillend aan verander- en verbeterstappen. Beroepsgroepen zetten via hun erkenning definities vast, maar kunnen ook een rol spelen in verbetering en vernieuwing. Professionele groepen binnen organisaties heroriënteren zich. Ze reageren op elkaar. Managers en professionals bestrijden elkaar soms, zoals we zagen bij 'bedrijfsmatig werken'. maar werken ook samen om klanten beter te bedienen en delen het concept 'professionalisering'. Bestuurders en managers zijn hierbij wel eens onthand, want het werk van de mensen die zich op professionalisme oriënteren, is niet altijd optimaal. De fit tussen klantproblematiek en geleverde ondersteuning is niet altijd passend, de productiviteit is meestal laag. Samenwerken en taken verdelen met collega's die nagenoeg hetzelfde doen (intraprofessioneel) is niet vanzelfsprekend. Samenwerken met andere professies (interprofessioneel) is nog een nog grotere uitdaging. En sommigen schieten door, worden verteller (Weggeman 2007) of zelfs fraudeur (Van Es 2011).

Bestuurders (en managers) hebben dan ook vele vragen: Wat te doen en 'aan welke knoppen draai ik'. De vraag is nu welk repertoire perspectief biedt op resultaat in diverse situaties en op diverse aandachtsgebieden (zoals strategie, de structuur, de bouw, de systemen, de werkstijl, de waarden, de competenties en personeel en natuurlijk het eigen gedragsrepertoire?). Wat moet een bestuurder daartoe weten van de primaire processen en de ontwikkelingen daarin? En dan: doet hij het alleen? Of werkt hij met externe partners? Met welke partijen dan? Hoe weet hij wie of wat hem kan helpen? Wat voor repertoire hanteren zij?

Kader 'Repertoire'

Musici gebruiken het begrip 'repertoire', in de zin van 'de muziekstukken die we zonder extra inspanning of repetitie met gemak kunnen spelen, passend bij de gelegenheid'. Denk aan het bruiloften & partijenrepertoire. Bladmuziek is niet nodig, het zit in de genen. Bij schakers zeggen we: een speler heeft een openingsrepertoire, dat is een verzameling favoriete openingssystemen waarmee de schaker zijn positie opbouwt. Na een bepaalde opening volgt meestal een bepaalde spelontwikkeling. Er zijn dus padafhankelijkheden. Het repertoire van een manager of bestuurder is ook zo iets, het is een complete set activiteiten die iemand kan benutten in een bepaalde situatie.

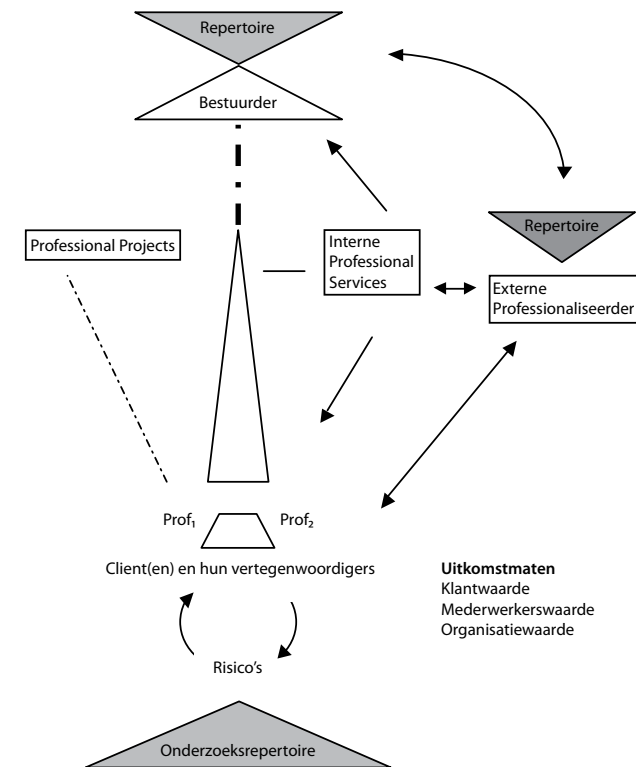
De logische formule van een repertoire is: als x en y het geval zijn, doe dan a, b, en c maar niet e en f.

Als we zeggen: iemand heeft een breed repertoire, dan zeggen we daarmee: hij/zij kan in veel verschillende situaties goed acteren op de verschillende aandachtsgebieden, zoals strategie, de structuur, de bouw, de systemen, de werkstijl, de waarden, de competenties en natuurlijk ook het personeel, zowel inhoudelijk als proces/gedragsmatig.

Als we van een bestuurder zeggen: hij/zij heeft een goed ontwikkeld repertoire, dan willen we daarmee zeggen: hij/zij kan in diverse arena's met steeds verschillende spelers in verschillende onderlinge rolverdelingen zo acteren dat er dingen gebeuren (en andere spelers dingen gaan doen) die bijdragen aan wat de bestuurder wil dat er gebeurt en die in lijn zijn met de opgave van de organisatie. Het mooiste is natuurlijk als het onontkoombaar wordt wat de bestuurder voor ogen heeft.

Onderzoek in beeld

Het volgende schema zet de deelvelden van onderzoek in een beeld. We wandelen langs dit panorama, geven aan waar we staan op een deelveld of venster en daarin wat vervolgstappen kunnen zijn.



Venster 1. Onzekerheden, cliënten, professionals

Er zit per definitie frictie in de relatie tussen cliënten, hun onzekerheid of risico en de helpende professional(s). Onzekerheden zijn niet constant. De risicoperceptie varieert van persoon tot persoon. Mensen leren. Informatie komt gemakkelijker beschikbaar. Beroepsbeoefenaren reageren verschillend op ontwikkelingen, komen tot eigen varianten van beroepsuitoefening. Het is een proces van voortdurende aanpassing. Het devies is dan ook: 'het werk in'²³ en ons niet vereenzelvigen met bestaande aanpakken en organiseren. Daarin zitten aannames over cliënten, werk en werkprocessen die vaak niet meer opgaan. Ga als onderzoeker 'erin' staan. We voegen daaraan toe: ga 'voorbij' het bestaande werk, accepteer niet de gestelde systeemgrenzen. Door de systeemgrens niet bij de medewerkers, maar voorbij de (bestaande) cliëntèle te leggen, blijven we uit lock-ins en ontstaat er zicht op nieuwe mogelijkheden. Dit is aange-toond in de ouderenzorg (Steen 2011) en in ziekenhuizen (Engelen 2011). Eerder hebben we vanuit Sioo hier stappen kunnen zetten (Glimmerveen 2010). Daarbij kwamen onverwachte mogelijkheden voor jeugdhulpverlening naar voren. Ook is geïnvesteerd in het begrijpen dat 'vertrouwen' een werkzaam bestanddeel is in de samenwerkingsrelatie tussen cliënten en professionals (Bijlsma-Frankema & Smid 2006; FINT workshop 2007).

Samenwerken tussen professionals

Samenwerken en taken verdelen met collega's die nagenoeg hetzelfde doen (intra-professioneel) is niet vanzelfsprekend, samenwerken met andere professies (interprofessioneel) is een nog grotere uitdaging. De centrale vraag is hoe professionals van gelijke 'soort', maar ook van verschillende soorten, werken aan verbetering van de samenwerking en hoe ze daarbij ondersteund kunnen worden. Matige samenwerking leidt immers tot lage scores op de drie waardegebieden, tot verstoorde balans. Dit is soms echt heel ernstig; vermijdbare sterfgevallen in ziekenhuizen als gevolg van matige samenwerking tussen medisch specialisten onderling of met verpleegkundigen, of ernstige vliegtuigongelukken als gevolg van falende samenwerking in de cockpit (Weick 1990). Het is een diep vraagstuk, want in de habitus van vele professionals staat soleren centraal (Fraher 2005; Van Reekum 2006). Tijdens hun initiële opleidingen verwerven professionals zelden organisatiekennis of organisatie- of samenwerkingsvaardigheden, de nadruk ligt op de beroepsinhoud en de beroepsvaardigheid.²⁴ Dit samenwerkingsvraagstuk is door Arienne van Staveren verkend. Zij onderzocht zeer heterogene cases. Dit levert inzichten op over het inrichten van leeromgevingen die professionals tot samenwerking verleiden. De diverse varianten van leeromgevingen bewegen zich op de boog tussen de externe professionaliseerder en de bestuurder die professionaliseren als hart van de besturing neemt. Dit kennisproduct (2007) maakt het keuzepalet van soorten leeromgevingen inzichtelijk. De dissertatie van Klopper (2011) biedt een keuzepalet voor derde partij interventies op meerdere interventiedieptes. In een vervolgpublishatie hebben we (Smid & Bernaert 2008) op basis van literatuuronderzoek explicieter aandacht gegeven aan het inzetten van machts-

middelen (met name tijd, ruimte en budget creëren en het verhinderen van inbreuken daarop) in combinatie met een repertoire dat professionals tot samenwerken verleidt.

Verder onderzoek in venster 1

In het algemeen betrekken we de thema's van dit venster bij research in elk ander venster.

Het werk van professionals verdient elke keer weer opnieuw aandacht. Hoe werken de mensen die zich op professionalisme oriënteren, hoe gaan ze om met taakonzekerheid en afhankelijkheid, met nieuwe dilemma's waar ze voor staan, hoe proberen ze hun werk te optimaliseren, de fit tussen klantproblematiek en geleverde ondersteuning passend te maken, hun productiviteit te verbeteren en het samenwerken te verbeteren. Welke 'work arounds' maken zij? En hoe gaan zij om met diepgaande veranderingen? De werkplaats van de professional lijkt te veranderen: de eenheid van tijd & plaats en andere automatisen staan op losse schroeven. Dit vergt van professionals mogelijk nieuwe werkwijzen en andere competenties (zie bijvoorbeeld Smid 2003; De Man & Smid 2009; Van Delden 2011; Noordegraaf et al 2011). Ook is er aandacht nodig voor de inrichting van de klant-/frontwerker relatie en -interactie, als fundament voor een gezonde professionele praktijk. Is er ruimte om een relatie aan te gaan of gaat het om een meer mechanische (be)handeling. Te onderzoeken is hoe professionals zijn toegerust om met klanten te spreken over hun vraagstuk. We vermoeden dat de modellering van werkwijzen van professionals in het schema van 'diagnose'²⁵ en behandeling, ook leidt tot risicomijding in de interactie met hun klant. Functionele specialisatie lijkt daarbij ook in het spel te zijn.

Inzake samenwerken blijft de grote puzzel of we interventies kunnen ontwerpen die het 'onontkoombaar' maken dat mensen met elkaar en met de cliënten een praktijk vormgeven, die goed scoort op de waardegebieden. Yolande Witman is net begonnen met veelbelovende experimenten die samenwerking tussen disciplines bevorderen met behulp van de 'good work toolkit' die door Howard Gardner c.s. is ontwikkeld. Ik ben daarbij vooral geïnteresseerd in de vraag wat dit vereist van bestuurders om een en ander te verduurzamen. Met René Benneker ben ik in een gesprek begonnen over de rol van ondernemend gedrag bij het verbeteren van samenwerking in de GGZ en in de kraamzorg. Verdergaande onderzoeksplannen zijn in de maak.

Venster 2. 'Achter' het werk van cliënten en professionals

In zorgorganisaties spelen hardnekkige vraagstukken rond kwaliteit van de dienstverlening. Dit leidt tot een niet afnemende reeks van plannenmakerij, ideeën, interventies. Tal van actoren zijn daarbij betrokken; overheid, verzekeraars, ziekenhuisbestuurders, beroepsorganisaties en niet te vergeten actoren binnen de organisaties. Naar mate we ons meer verdiepen in deze bestuurlijke drukte (De Leeuw 2001), hoe meer het idee groeit dat er in het ontwerp van deze organisaties

weeffouten zitten, waardoor het 'eigendom van kwaliteit' niet tot ontwikkeling komt. Er is sprake is van 'vacante rollen'.

Professionals in the lead

In het dissertatietraject van Yolande Witman stond de vraag centraal of het mogelijk is om medische professionals mede in een managementrol te plaatsen. De gedachte daarbij is dat bij hen klantwaarde én organisatie waarde in één hand ligt. Witman deed haar onderzoek in een academisch ziekenhuis. Het ziekenhuis volgde de redenering, dat als het 'goede dokters' in het management opnam, deze, op basis van hun gezag, kostenbesparingen konden realiseren. Witman heeft met behulp van het gedachtegoed van Pierre Bourdieu de dynamiek in de 'cure' ontcijferd. Ze maakt duidelijk dat het uitmaakt wie met een managementtaak belast wordt. Niet iedere medicus die naar voren geschoven wordt heeft ook gezag. Duidelijk is dat als medici zwaar belast raken met managementtaken dit ertoe kan leiden dat zij hun vak niet meer uitoefenen. Gezagsverlies binnen de eigen groep ligt dan op de loer. Tot slot maakt zij inzichtelijk dat artsen een managerial rol alleen goed kunnen vervullen als zij inzicht hebben in hun habitus als arts en begrepen hebben dat de disposities die daar bij horen niet altijd bijdragen aan effectief management. Dit kennisproduct biedt een diepgaand inzicht in de gevolgen van beroepskrachtige socialisatie op de ontwikkelmogelijkheden van professionals en definieert die als conversie van habitus.

Front line leadership in de care

Uit onderzoek in ziekenhuizen (Bijlsma-Frankema 2000; Bijlsma-Frankema & Van de Bunt 2003) is bekend dat de performance stabiliseert en ook aanzienlijk kan verbeteren als mensen vanuit een rol 'direct achter het front' gedrag praktiseren dat op ontwikkeling en stabilisatie van vertrouwen is gericht, door het werk van het personeel te monitoren, te helpen bij probleemoplossing, ondersteuning te bieden, zorg dragen voor goede humeuren etc. Mensen 'in die positie kunnen een belangrijke rol spelen bij het geven van betekenis aan de voortdurende reeks incidenten in de praktijk van alledag op de werkvloer; spanningen tussen verpleegkundigen en patiënten en hun familie, tussen verpleegkundigen en artsen en andere (para)medici, tussen verpleegkundigen en administratieve medewerkers. Ze kunnen ook een rol hebben bij het verbeteren van de werkpraktijk door het beter afstemmen van de verschillende logica's die in cure en care organisaties in werking zijn. Op het kruispunt van de verschillende logics in cure-en-care organisaties kunnen we dan ook mensen met deze rol vinden (we gebruiken hier expres het begrip 'rol', het gaat niet om een formele hiërarchische positie). Vaker verrichten deze personen echter vooral administratieve taken. Ze zijn dan niet of nauwelijks beschikbaar op de werkvloer. De informele professionele leiders zijn dan de administratieve wereld (control) ingezogen. Zo is de verpleegkundige praktijk in een ziekenhuis 'onthoofd'.

Op het moment onderzoekt Pieterbas Lalleman wat er gebeurt op het kruispunt van

de verschillende logica's in ziekenhuizen.²⁶ Het verrijkt de hierboven gegeven schets en de geuite vermoedens. Zijn onderzoek levert beschrijvingen en aanscherpingen van hypothesen op, maar is óók construerend: hij levert bijdragen voor de rolontwikkeling, het ontwerp van de samenwerkingsrelaties en de rolverdelingen en voor het ontwikkelen van het cognitieve repertoire en het gedragsrepertoire voor dit front-line-leadership.

Sioo-collega Maaïke Glimmerveen doet vergelijkbaar onderzoek in het jeugdwerk en verkent het vraagstuk in de gehandicaptenzorg.²⁷ Voor vergelijkbaar onderzoek in de gehandicaptenzorg zoeken we naar financiering. Remco Coppoolse doet vergelijkbaar onderzoek, maar dan naar de rol van front-line champions bij innovatie in het hoger beroepsonderwijs.²⁸

Professional services

Professional services in de organisatie ontwikkelen nieuwe eigen rol(len) en proberen hun toegevoegde waarde te verbeteren. Hier gaat het niet alleen om de rol van HR; vaak gezien als dé speler rond het thema professionalisering. De grote uitdaging is nu juist om met verschillende professional services in organisaties te komen tot een integrale benadering die bijdraagt aan balans op de waardegebieden. Eerder evalueerden we de Sioo trajecten 'Partner in Business' voor HR-services (Smid & Rozema 2007). Via het opdrachtonderzoek konden we ook een aantal praktijken van HR-services in beeld brengen en hun bijdrage traceren. Ik noemde al de ontwikkeling van Finance en IM-services bij Albert Heijn. Hun beoogde bijdragen aan de transformatie van Albert Heijn vragen om een vinger aan de pols. Genoemde cases blijken een inspiratiebron voor HR services in andere organisaties, zoals de Rijksdienst voor het Wegverkeer, de RDW. Aldaar werken nu alle professional services aan het versterken van de kwaliteit van hun bijdrage. Hier komen we al aardig in de buurt van het ideaal van high performance.

Vervolgonderzoek in venster 2

Ten eerste willen we naast voortzetting van het lopend onderzoek graag empirisch onderzoek doen naar de waarde van het concept 'professional in the lead'; Maakt het nou echt uit of een medisch specialist een managementrol op zich neemt?

Ten tweede willen we ook graag een beoordeling maken van methodieken en trainingsconcepten die erop gericht zijn om relaties op de kruispunten van logica's productiever te maken. Vervolgens willen we in de praktijk zulke teamtrainingen (laten) uitvoeren om daarbij te monitoren of die rol ook tot ontwikkeling komt.

Ten derde willen we vanuit het onderzoek dat mijn Sioo-collega Maaïke Glimmerveen in de jeugdzorg en in de gehandicaptenzorg doet, ook specifieke aandacht geven aan de rol van de zogeheten behandelaars en andere gedragskundigen in een duale hiërarchie. Nu worden zij veelal gedefinieerd als 'adviseurs', terwijl we weten dat zij belangrijke oriëntaties bieden voor de uitvoerende werkers. Voor dit onderzoekswerk zijn contacten gelegd met Esdégé Reigersdaal, 's Heerenloo en Sizadorp en zijn we in

gesprek met een veelbelovende promovendus.

Inzake de professional services neem ik me voor om onze cases uitvoerig te bespreken met collega Arco van der Ven, zodat we in het vervolg mogelijk samen kunnen optrekken. Graag zou ik met genoemde organisaties en promovendi volgende stappen zetten, zodat inzichtelijk wordt welke eisen bestuurders en meer uitvoerende professionals mogen stellen aan de dienstverlening van professional services.

Venster 3. De bestuurlijke rol in engere zin

Hiervoor kwam repertoire aan de orde dat samenwerking tussen personen bevordert, dan wel cohesie in werkprocessen versterkt door rolontwikkeling (structuurinterventie). In dit derde venster gaat het om de bestuurlijke rol in engere zin. Die is eerder als volgt geschetst: Bestuurders werken aan vragen die te maken hebben met de identiteit van de organisatie, werken aan de relatie van de organisatie als geheel met de omgeving, letten op de gezondheid van onderdelen en controleren of de onderdelen een goede bijdrage leveren aan het geheel. Het bestuurlijk niveau biedt tevens de coördinatie om synergie en samenwerking te verbeteren en negatieve effecten van interne concurrentie tegen te gaan.

Bijsturen versus directe interventie

Een door mij geschaduwde bestuurder drukt zijn mening over besturen treffend uit: 'Besturen moet niet op werken gaan lijken, ik moet ervoor zorgen dat anderen goed aan het werk kunnen.' Besturen is volgens hem ook vooral 'op je handen blijven zitten'. Maar geldt dat altijd? We zijn uiteraard ook geïnteresseerd in momenten waarop het heel spannend is, bijvoorbeeld wanneer de balans tussen de waardegebieden onaanvaardbaar zoek is. Of bij calamiteiten. Wat doen bestuurders dan? Blijven zij op hun handen zitten? Sturen ze mensen aan? Of 'treden zij op' en gaan zij letterlijk 'het werk in', zoals we in box 2 zagen? Wanneer is dit wijs en wanneer niet? Wanneer breekt zo'n interventie vertrouwen af en wanneer draagt het bij? Kortom: wat is het risico van een strategie van nabijheid en er betrokken in staan? Wat weerhoudt bestuurders daarvan? Is het emotioneel veel zwaarder (Moeskops 2006)? Anderzijds: niet persoonlijk in beeld zijn (of duiken) bij ernstige disbalans of calamiteiten kan ook leiden tot richtingloosheid, tot verwarring en uiteindelijk anomie.

Een integraal beeld van repertoire

Over onderzoek naar gedragsrepertoire bij het leiden van innovatie bij de Rabobank publiceerden we eerder (Smid & Bernaert 2007). Ook hier zagen we hoe interventies die gericht zijn op gedragsverandering op de werkvloer altijd vergezeld gaan van veranderingen in strategie, structuur, werkprocessen en systemen, en dat de veranderingen doorwerking nodig hebben tot op het niveau van de taal van alledag op de

werkvloer: werktaal. (Smid, De Zoete, Bernaert 2009).

In lopend onderzoek kijken we naar het geheel van het bestuurlijke repertoire. Zo reconstrueert onderzoekster Jeanette Knol in een longitudinaal onderzoeksproject het handelen van drie elkaar opvolgende bestuurders. Zij staan steeds voor verschillende dilemma's, in een turbulente periode in een ziekenhuis. In deze periode is er eerst een stijgende lijn, dan een impasse en dreigend financieel debacle en dan een herstel. In dit onderzoek beproeven we een systematiek die in een andere longitudinale studie zijn waarde heeft bewezen. De vragenreeks²⁹ is steeds: Wat is er aan de hand in de context? Wat doet de bestuurder (aan welke 'knoppen' draait hij/zij of laat hij/zij draaien)? Welke redeneringen volgt hij/zij daarbij? Welk effect hebben die activiteiten op het bestuurd systeem (hoe komen mensen in beweging) en op de omgeving van de organisatie. Welke effecten van dat bestuurlijk handelen zien we in organisatiewaarde, klantwaarde en medewerkerswaarde. Hierbij kijken we zowel naar het acteren van de bestuurders in de arena's van de eigen organisatie, als naar het gedragsrepertoire in externe arena's.

Dit kennisproduct voedt nu al onze opleidingspraktijk voor aankomen de ziekenhuisbestuurders.

Vervolgonderzoek in venster 3

De leerstoelhouder is gelieerd aan diverse opleidingsprogramma's voor bestuurders of aankomende bestuurders. We bouwden een aardige literatuurlijst op. Het docentennetwerk van deze programma's is een kennisbron in de vorm van een levend netwerk. De docenten leggen vaak hun wijze lessen op een toegankelijke manier vast, zodat hun 'kennisfonds' ook los van hun optreden beschikbaar komt. Voorbeelden daarvan kunt u vinden in een themanummer van het tijdschrift *M&O* over professionalisering (2011).

Deelnemers aan de programma's schaduwen bestuurders. Ze bezien hun zichtbare gedrag als bestuurder in diverse arena's en doen daar verslag van. Ze werken hun observaties en verworven kennis uit. In deze praktijkgemeenschap gaan kennisuitwisseling, persoonlijke ontwikkeling, competentieontwikkeling en samenwerkingsbekwaamheid hand in hand. Ik wil bezien of we kennisgroei ook onderdeel kunnen laten worden van deze community.

Verder zijn we in gesprek met bestuurders van andere organisaties om door middel van een learning history hun weg naar succes te onderzoeken en daarbij ook te onderzoeken welke factoren maken dat er door de 'learning histories' blijvend strategische beweeglijkheid ontstaat.

Bij elkaar is dit het vertrekpunt om toe te werken naar een publicatie, vergelijkbaar met die we kennen van Buchanan & Badham (1997).

Venster 4: Professionaliseerders

Het gezegde wil: 'Het is bij de timmerman dat de deur piept.' Oftewel: Er is in eigen huis ook heel wat te doen. Als vragen noemde ik al:

- *Wat is een geschikt repertoire voor externe dienstverleners om bestuurders te ondersteunen bij het creëren van een goede balans van waarden?*
- *Hoe richt zo'n externe dienstverlener zijn rol in als dienstverlener naar meerdere organisaties?*
- *Hoe zorgt die dienstverlener ervoor dat het leervermogen van zo'n netwerk omhoog gaat?*
- *Wat is een passend besturings- en werkrepertoire daarbij?*

De kennisontwikkeling over het repertoire van professionaliseerders begint niet bij nul, zeker niet inzake het leveren van bijdragen aan de professionalisering van individuen. Voortbouwend op het werk van Donald Schön (1983;1987) en Argyris (1991) heeft Sioo geïnvesteerd in het expliciteren van haar werkwijzen en werkmethoden. Dat is neergelegd in artikelen en boeken over het ontwerpen van professionaliserings-trajecten (Smid 2001; Smid 2002; Van Staveren 2007; Kessener 2009; De Man & Smid 2009; De Man & Bennebroek Gravenhorst 2011). Ook maakten we publicaties over het samenwerken met opdrachtgevers en wat dáárin kritische succesfactoren zijn (Smid 2003; Smid & Beckett 2004; Smid, Van Hout, Burger 2005; 2006). Er is ook een begin gemaakt om de relatie tussen professionaliseerder en de focusorganisatie te bezien als een lerende praktijk, namelijk 'expansief leren' (Smid 2010) op basis van de leertheorieën van Engeström en het werk van Blackler. Daarin blijkt dat de resultaatdefinities en Outcome-definities van professionalisering net zo goed eigendom van bestuurder en management moeten zijn als van professionals. Als dat niet zo is, dan is de kans groot dat een investering niet rendeert.

Vervolgonderzoek in venster 4

Ten eerste is het eens tijd om, net als bij de professional services, aandacht te gaan geven aan integrale ondersteuning. Te vaak kijken wij als professionaliseerders niet om ons heen en beperken we ons tot ons 'eigen ding'. Hoe past de interventie bij wat andere spelers op hetzelfde of andere gebieden doen in de betreffende organisatie? Hoe maken we de opdrachtgever opmerkzaam op eventuele lacunes of dubbels? Hoe vertaalt zich dit in een ontwerpsystematiek? (Daar werken we op dit moment aan). Ten tweede willen we uitzoeken welke gevolgen het principe 'het veld in en het werk in' heeft voor het werk van professionaliseerders. Opdrachtgevende bestuurders mogen aan professionaliseerders de eis stellen dat ze verder kijken dan het werk 'as-is' en dan de clientèle 'as-is'. Wat bieden professionaliseerders dan, wat doen zij dan? Omgekeerd, als de opdrachtgevers die eis niet stellen, dan hebben de professionaliseerders een repertoire nodig waarmee ze de opdrachtgever helpen bij zijn verkenningen in het eerste onderzoeksvenster. Ook moeten we uitzoeken hoe professionaliseerders daarbij het spanningsveld, waar hun opdrachtgever in opereert, hanteren. In

de ervaren druk in de bestuurskamer past het uitbreiden van problemen vaak niet, de tijdsdruk lijkt slechts ruimte te bieden voor 'oplossingen' (Smid & Bernaert 2007; 2008). Ten derde willen we uitzoeken wat de waarde is van de kerntechnologieën van Sioo (een mix van groepswork, zelfstudie, reflectie, werkopdrachten, action learning) en de Open Universiteit (begeleide zelfstudie, soms action learning) in het licht van mogelijk veranderende leerstijlen en veranderende professionele dilemma's. In beide praktijken gaat het om lange duur, het uitbreiden en updaten van kennis en, in verschillende mate, om persoonlijke ontwikkeling en het ontwikkelen van professionele competenties. Wat zijn nu eigenlijk de werkzame bestanddelen van de huidige praktijk? Bij Sioo denken we: Mensen leren samen te werken door lang met elkaar te verblijven. Is dat niet te optimaliseren? Is het menselijk organisme niet ook langs andere wegen tot blijvende samenwerkingsbekwaamheid uit te lokken? Op de een of andere manier zullen we vernellers moeten zien te vinden voor de lange leertijden. Er is wel al onderzoek gedaan naar een laboratorium dat de innovatie van zakelijke dienstverlening versnelt. Daarbij liggen nog vele vragen open die we op het moment aan het aanpakken zijn (De Man & Smid 2009).

Ten vierde willen we uitzoeken of we niet toe zijn aan een andere werkstijl. Ik sluit niet uit dat we het basisidee van professionalisme, zoals hier geformuleerd (mensen helpen bij de manier waarop zij omgaan met de onzekerheden van het leven), radicaler moeten gaan benutten en omzetten in pittige teksten over je plichten als professional. Bijvoorbeeld: 'Bent u wel duurzaam employable?', 'Werkt u als professional wel conform de stand van wetenschap en techniek?'

Ten vijfde: Sioo speelt ook als professionaliseerder een interorganisatorische rol, daar is nog heel veel ontwikkelonderzoek aan te doen (Königs 2007).

Venster 5. Frames en methoden

De laatste hoofdvraag is: *Wat is een geschikte taal, respectievelijk wat zijn geschikte modellen, om onze onderzoeksvragen in te vatten en wat zijn geschikte methoden voor onderzoek?*

Dit thema is tot nu toe in een enkel researchpaper besproken (Smid & Van Staveren 2007) en komt aan de orde in dissertaties (Van Staveren 2007; Witman 2008, Vodegel 2010).

We werkten met 'sensitizing' concepten, zoals 'Activity System' (Engeström 1991,1995), 'Rondes' (Teisman 1995), 'Risico en Vertrouwen' (Kramer 1996; Bijlsma-Frankema & Smid 2006), 'Breakdown' (Winograd & Flores 1996), 'Frictie als motor voor leren en ontwikkeling' en 'Zone van nabije ontwikkeling' (ontleend aan Vygotski; zie ook Smid & Beckett 2004). Het werk van Bourdieu bewees goede diensten bij het interpreteren van gedrag van professionals en professionele groepen. In deze rede zijn er weer enkele begrippen bijgekomen, zoals besturend systeem, bestuurd systeem, repertoire en waardgebieden.

We moeten kritisch zijn op de taal oftewel de begrippen die we gebruiken. In het algemeen geldt de regel dat we een veld niet kunnen bestuderen met behulp van termen die in het veld zelf worden gebruikt.³⁰ Een voorbeeld: De status van het begrip

‘dilemma’ dat we hiervoor hanteerden is in dit licht moeilijk. Het lastige vandaag de dag is dat termen uit de wetenschap (oftewel de ‘etic’-orde) razendsnel opgepakt worden door het sociale veld dat wordt onderzocht (de ‘emic’-orde). Voordat we het weten praten mensen dan over zichzelf, hun werk en hun omgeving in termen van de kaart die hun gebied beschrijft. Dat, terwijl die kaart bedoeld is om anderen wegwijs te maken.

Ook willen we met onze termen dynamiek begrijpen. Niet alle termen helpen in dat opzicht. Een voorbeeld: Het schema besturend systeem-bestuurd systeem suggereert een statische situatie. De huidige organisaties/institutionele formats zijn echter in beweging. De gezondheidszorg beweegt zich, bijvoorbeeld, in toenemende mate naar een netwerkconstellatie, is aan het verketenen, en dat raakt ook organisaties zoals de ziekenhuizen. Eigenlijk moeten we steeds switchen van analyseniveau.

Ook moeten we kritisch omgaan met maten voor de waardegebieden. Zo is klanttevredenheid geen goede maat voor klantwaarde. Bij professioneel werk is de mate waarin de cliënt emotioneel is geraakt in de samenwerking mogelijk een belangrijker gegeven voor de toekomstige relatie en voor ambassadeurschap, dan tevredenheid. Zo is ook het begrip medewerkerstevredenheid geen goede maat voor medewerkerswaarde. Het is geen voorspeller voor toekomstige performance. Daar is het ‘employee engagement’ geschikter voor (Schaufeli & Bakker 2010). Bij organisatiewaarde is een focus op louter financiële waarde vooral een focus op het verleden. Op zijn minst zouden we hier ook ‘intellectueel kapitaal’ en ‘reputatiekapitaal’ bij het becijferen van de organisatiewaarde moeten betrekken. Op dit gebied voorzie ik vooralsnog geen onderzoekslijn; we zullen vooral research van anderen benutten.

Dit geldt ook op het gebied van methodologie. We hebben vanuit Sioo geïnvesteerd (Smid & Rouwette 2009). Promovendi besteden in hun werk aandacht aan de methodologie en we vragen ons altijd af welke methoden passend zijn bij de vraagstellingen en de opbrengstdefinities. We werken nu vooral naar analogie van de ‘strategy-as-a-practice’-benadering (Whittington 1996), dus dicht op de realiteit zoals de onderzochten die beleven. Dat levert als regel onderzoeksproducten op die dicht bij het handelingsvraagstuk van gebruikers blijven en als ‘orientation base’ ecologisch valide zijn. Mensen kunnen er meer mee dan met geabstraheerde en gegeneraliseerde kennisproducten. Dit is echter geen axioma. Zodra blijkt dat we gezien de kennisontwikkeling naar precisering, dan wel generalisatie, toe moeten werken, schakelen we naar andere methoden (McGrath 1982).

Doel

Doel van ons onderzoeks- en ontwikkelingswerk is groei van op de praktijk gebaseerde kennis (‘practice based evidence’) op het gebied van ‘besturing in relatie tot de logica van het professionalisme’. Het onderzoekswerk moet ‘materiaal’ genereren dat bestuurders helpt bij het ontwikkelen van hun repertoire. We willen bouwen aan een robuust cognitief, technisch en gedragsmatig repertoire. De opbrengst kan verschillende vormen krijgen. De verzamelnaam is daarbij ‘orientation bases’. We bouwen aan een fonds van kennisbronnen die in andere contexten snel bruikbaar en/of bewerkbaar zijn. We geven voorrang aan ‘tinkerable knowledge’³¹ voor sleutelspelers die in situaties acteren waar de regels, normen en cognities die behoren tot andere ‘logics’, duidelijk niet tot de gewenste balans op de waardegebieden leiden.

6 Bouwen aan een beter huis voor buitenpromovendi

Wetenschapsbeoefening met waarde voor handelen en leren

Bestuurders staan opgesteld om het samenspel van spelers – klanten, werkende mensen, managers, leiders – en de machinerie duurzaam productief te maken, zodanig dat alle spelers en ook de omgeving en samenleving daarbij gedijen. Het is mensenwerk, dus het gaat niet altijd vanzelf goed. Dat is geen probleem, mits we leren: fouten onder ogen zien en op tijd het roer omgooien als duurzame productiviteit uitblijft. Helaas wil het niet altijd zo met dat leren. Het is belangrijk om uit te zoeken hoe dat toch komt en hoe we (organisatie)leren kunnen bevorderen. De faculteit Managementwetenschappen aan de Open Universiteit zet zich aan de taak om kennis te ‘maken’ (en te verspreiden) die bestuurders, managers en andere organisatieprofessionals helpt bij hun taak én bij het leren. Het gaat dus om wetenschapsbeoefening die waarde heeft voor handelen en leren.

Mijn organisatie, Stichting Sioo, Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde, biedt al meer dan 50 jaar ruimte voor de ontwikkelprocessen die we professionalisering noemen. Sioo biedt opleidingen op het gebied van organisatie- en veranderkunde voor organisatieadviseurs, managers en bestuurders en biedt begeleiding van organisaties via in company-activiteiten. Sioo voedt haar eigen praktijk met onderzoek op het gebied van organiseren, veranderen en professionele ontwikkeling. Sioo biedt daarbij ook een ‘thuis’ voor buitenpromovendi, organisatieprofessionals die in hun eigen werk onderzoek doen, gericht op verbetering en vernieuwing.

De leerstoel

De leerstoel ‘Managementwetenschappen in het bijzonder professionalisering’ slaat een brug tussen dit ‘oude’ Sioo en de jongere faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit. Het zijn partners die verschillen. Beide bieden leeromgevingen voor hoog opgeleide organisatieprofessionals, zowel managers als specialisten. De Open Universiteit biedt vooral toegang tot veel actuele kennis, via een zorgvuldig ontwikkeld didactisch model voor begeleide zelfstudie. Sioo biedt ook toegang tot tacit knowledge voor mensen die een kwalitatieve slag willen maken in hun loopbaan. In een even zorgvuldig ontwikkeld werkmodel komen naast actuele kennis ook vernieuwing van competenties om samen te werken met cliënten, interprofessionele samenwerkingsvaardigheden en persoonlijke ontwikkeling aan de orde. Ook hier gaat het om zelfstudie, maar nagenoeg altijd gecombineerd met intensieve meerdaagse bijeenkomsten van groepen van 20 mensen en korte sessies van zogeheten consultatiegroepen. Kortom: Er is véél intensief onderling contact.

Beide bieden ook een leeromgeving voor managers en andere organisatieprofessionals die de hoogste academische graad nastreven. Sioo doet dat sinds 2000 bescheiden met haar onderzoeksplatform. We ondersteunden tot zover zo’n vijftien promo-

vendi – veelal action researchers – bij hun weg naar het voltooien van een dissertatie. De Open Universiteit is recenter en ook ambitieuzer begonnen met de PhD-school binnen de faculteit Managementwetenschappen. We koppelen deze initiatieven. Zo bouwen we aan een beter huis voor buitenpromovendi; juist voor hen om de zogeheten 'relevance gap' in de managementwetenschappen te overbruggen.

Negotiated Learning in een community

Ik heb hiervoor met opzet niet de stap gezet naar een strakke onderzoeksprogrammering. In de praktijk zal dat niet werken. Vanuit de leerstoel bied ik met het voorgaande veeleer een 'kader voor gesprekken' met kandidaten uit de PhD School van Managementwetenschappen Open Universiteit of via het Sioo-netwerk. Kandidaten kunnen zich met hun eigen vragen verbinden in een van de vensters, zodanig dat student en begeleider in hun kracht zitten. We onderhandelen altijd over het te verrichten onderzoek, de koers daarin, de beoogde opbrengsten en de verbindingen met andere onderzoekers en hun onderzoekswerk. Het gaat om negotiated learning (Smith & Scott 2011)!

Ik ga daarbij door met het vormen van gemeenschap(pen) van wetenschappers en academisch geschoolde praktijkbeoefenaren; mensen die in hun eigen praktijk onderzoekswerk doen, dat in verbinding staat met mijn vraagstellingen inzake kennisgroei. De praktijkbeoefenaren streven – op basis van of gekoppeld aan hun praktijkervaring en praktijkinzichten – academische verdieping na, voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling en voor de vakontwikkeling. Zij werken aan een 'dissertatie'. Zij gaan als 'researching professionals' de dialoog aan met anderen, ook met professionele onderzoekers. Zo verbinden we kennisontwikkeling in de context van toepassing (mode II) en van theorieontwikkeling (mode I) (vgl. Gibbons et al. 1994). De regel is dat de leerstoelhouder samenwerkt met andere hoogleraren, om zo een sterke begeleidingscontext voor de promovendi te bieden.

In deze werkplaatsen richten we ons op de dynamiek. We zetten ons niet vast door het te hebben over entiteiten zoals 'professionals', 'professionele groepen' of 'professionele organisaties'. Het gaat ons om concrete mensen en verbanden (groepen, organisaties en managers) die zich oriënteren op de conventies van professionaliteit en daarbij hun werkelijkheden produceren en vernieuwen. We houden steeds de aandacht gericht op de uiteindelijke vraag, namelijk of het onderzoekswerk mede het perspectief creëert dat mensen beter in staat stelt om de risico's en onzekerheden van het leven te hanteren. We zijn dan in het bijzonder geïnteresseerd in wat daarbij de bijdrage is van bestuurders en managers. We zijn daarbij uit op nadere onderbouwing (respectievelijk falsificatie) van de claim dat besturing via interne gedragsregulering in organiseerprocessen ten minste equivalent, zo niet superieur is aan besturing via externe regulering. De werkwijze in deze gemeenschappen is meer op het begrip 'dialoog' dan op 'discussie' gebaseerd. Engagement bouwen en ontwikkelen staat voorop. In het proces gaat 'relevance' voor 'rigor'. Het Sioo-onderzoeksplatform heeft een werkwijze ontwikkeld die maakt dat onderzoek doen en erover spreken vooral ook plezierig is.

In onze bijeenkomsten doen startende onderzoekers – praktijkbeoefenaren – gelegitimeerd mee en stellen elementaire vragen, zonder dat zij zich beginnelingen, of nog erger, dom voelen (vgl. Schein 1987).

7 Tot slot

Met het uitspreken van deze rede aanvaard ik het ambt van hoogleraar aan de faculteit Managementwetenschappen. Ik dank het College van Bestuur van de Open Universiteit en de rector van Sioo dat ik op de brug mag staan in het partnership van Open Universiteit en Sioo, als houder van deze bijzondere leerstoel. Ik zal me in het bijzonder bezighouden met het onderwerp professionalisering, ten behoeve van studenten aan de PhD-school.

Ik dank Herman van de Bosch, de ex-decaan van de faculteit Managementwetenschappen, voor zijn inspanningen om deze brug te slaan en ook Frans Vodegel, de promovendus die we samen mochten begeleiden. Het plezier tijdens de begeleidingssessies leidde tot deze oratie!

Deze brug verbindt velen.

Bij de Open Universiteit: Ik noem Herman nogmaals, ik hoop nog veel met je te mogen doen. Er zijn veel andere mensen bij de faculteit. Ik heb jullie fascinaties nog maar even kunnen verkennen. De contacten die ik tot zover had met Marianne Mertens, met de nieuwe decaan Gerard Mertens, met Harry Aardema, Marjolein Caniëls, Thijs Homan, Nol Groot, Chantal Savelsbergh, Ron Tuninga, Jan Ulijn, Tinka van Vuuren, Arco van de Ven en met een aantal promovendi en natuurlijk met Huibert de Man, die ik al langer kende, doen veel beloven. En ik weet dat er nog véél meer interessante mensen in huis zijn in het netwerk van Heerlen.

Bij Sioo: Ik noem Ypie Lootsma, die bij Sioo de coördinatie van het onderzoeksplatform overnam van Rosemarie Boers. Weet dat je werk er toe doet! Ik noem Jaap Boonstra die meer dan tien jaar geleden het initiatief nam voor het onderzoeksplatform. Hij wist het explosieve mengsel van academische onderzoekers en researching professionals bij elkaar te brengen. Hij zette de toon voor Sioo als een centrum van ondernemerschap op het gebied van organisatie- en veranderkunde. Jaap zette het lerend klimaat in de groep. Nog steeds heeft hij een mooie inbreng. Ik noem Roel in 't Veld – overigens ook aan de Open Universiteit verbonden – die vele velden opentrok en de lat hoog legde. Roel daagde ons uit om met excellente onderzoekers te werken. Zoiets ontlokt trots en verplicht. Dat maakte mijn leven als beginnende vijftiger heel spannend. Roel maakte ook een sabbatical in Sydney mogelijk. Tijdens mijn verblijf bij Stewart Clegg, op de UTS in Sydney, met Robert van Krieken en Virginia Watson als vrienden in de buurt pakte ik het academische handwerk weer op.

Ik mocht daarna – naast en om het opleidingswerk heen – intensief in onderzoek samenwerken met mijn huidige collega's Arienne van Staveren en Maaike Glimmerveen. Sioo-collega's die niet direct bij onderzoek betrokken waren, jullie moedigden ons aan, wisten ons te vinden om te sparren voor bepaalde werkvragen en een aantal van jullie onderzochten mee via het Interim Onderzoek, keken mee in het onderzoekswerk bij de Rabobank en waren onlangs lid van het SMS-team. Dat was leuk! Annet, Chris, Godfried, Heleen, Hennie, Marijke, Marguerithe, Peter Paul, Sandra, Willem en natuurlijk

ook Anoeck, Esther, Evelyn, Gonneke, Leo, Lien, Marcia, Naïma, Peter, Petra, Saskia, Thea. Weet goed: er is niets zo leuk om in zo'n club ondernemers en ondersteuners benut en gewaardeerd te worden als bouwer aan gemeenschappelijk 'intellectual capital', wat een van de bronnen van onze business is. Saskia, dank voor je extra hulp.

Het gaat me echt niet lukken om uit mijn Sioo-netwerk de vele productieve relaties met docenten, deelnemers en partners uit bedrijven hier weer te geven. Er is een aantal practitioners met wie ik een – voor mijn gevoel – tweelingachtige werkrelatie heb. Ik ben in een voortdurend gesprek met Rene de Baaij, Kilian Bennebroek Gravenhorst, George Bernaert, Godfried den Boer, Hans de Bruijn, Pieterjan van Delden, Charles Engelen, Chrétien Felser, Jenne van Herpen, Jan den Hollander, Rob Hundman, Marjolein ten Kroode, Maarten Königs, Gerard van Reekum, Harrie Regtering Paul de Ruijter, Etienne Rouwette, Leo Schoots, Bert Slagmolen, Hans Vermaak en René de Zoete. Met een aantal van jullie lukt het ook om samen te schrijven, wat het plezier verdiept. Ook werk ik samen met een aantal zeer inspirerende vakgenoten in de redactie van *M&O*; we maakten onlangs een special over professionalisering.

Nu ga ik even terug in de tijd. Gerard de Zeeuw en Jelle Visser waren op de Universiteit van Amsterdam voor mij voorbeelden. Ik leerde via hen vooral mijn eigen weg te gaan. De jaren op de Vrije Universiteit daarna waren spannend en vormend. Ik maak alweer bijna 30 jaar muziek met een aantal van de toenmalige studenten. Ik kampeer met ze, ga naar de opera.

Mijn promotoren Harry Stroomberg, Paul Kraemer en de helaas veel te vroeg overleden Ben van Onna dank ik voor hun wijze lessen in de, voor mij moeilijke, tijd van het opheffen van andragologie. Gelukkig mocht ik daarna pionieren in management bij Bewegingswetenschappen.

Paul Staal was voor mij mijn eerste echte klant. Zo spijtig dat hij ons is ontvallen, net als de onvergetelijke oude meester Henk van Dongen.

En nu naar de toekomst. Er zijn mensen die ik zal blijven treffen in een begeleidingsrelatie, zoals Maaike Glimmerveen, Jeanette Knol, Pieterbas Lalleman, Remco Coppoolse, de vele leden van het onderzoeksplatform en een aantal nieuwe promovendi. Met Arienne van Staveren en Yolande Witman is het alweer symmetrischer. Het is een voorrecht om de core van een community gaande te houden en voortdurend te vernieuwen. NEMO 2009, ons onderzoeksboek en het artikel in *Organization* zijn voorlopige hoogtepunten! Dit is het werk dat ik nog héél lang wil blijven doen.

En er zijn er waar ik heel graag nog heel lang mee wil verkeren: Cootje, mijn lief voor altijd. Wat heerlijk dat we zo verschillen. Dik, het is zo fijn dat je recht blijft staan ondanks je hoge leeftijd. Broers en zus, schoonfamilie, jullie gaan me vaker zien, dat belooft ik.

En mijn drie meiden: Bouwien, Marte en Josefine. Op eigen benen en dat voelt goed. Een dokter, een klinisch psychologe en een theatermaakster. Echte vakmensen. Hoe kan het mooier.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Aardema, H. – *Bedrijfsmatige schijnbewegingen* – Leusden: BMC (2002)
- Amelsvoort, P. van, Metsemakers, M. – Organiseren en professionaliseren voor productief en betekenisvol werk – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Vol. 65 (2011), p. 63-74
- Argyris, C. – Teaching Smart People How to Learn – In: *Harvard Business Review*, may/june (1991)
- Argyris, C. – Field Theory as a Basis for Scholarly Consulting – In: *Journal of Social Issues*. Vol. 53* No. 4. (1997), pp. 811-827
- Ashby, W. – *An Introduction to Cybernetics* – London: Chapman & Hall (1956)
- Baart, A., Dijke, J. van, Ouwkerk, M., Beurskens, E. – *Buigzame zorg in een onbuigzame wereld* – Den Haag: Boom/Lemma (2011)
- Bakker, A., Demerouti, E. – 'Towards a model of work engagement' – In: *Career Development International*, Vol. 13 (2008) Iss: 3, pp. 209–223
- Balogun, J., Huff, A.S., Johnson, P. – 'Three responses to the methodological challenges of studying strategizing' – In: *Journal of Management Studies* 40 (1), 197-224 (2003)
- Barley, S. – *The New World of Work* – Washington, D.C.: National Planning Association (1996)
- Barley, S. – Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organizational studies – In: *Administrative Science Quarterly* (1996), 41 (3): pp. 404-441
- Barley, S., Kunda, G. – Bringing Work Back in – In: *Organization Science*, Vol. 12, no. 1. (2001), pp. 76-95
- Barley, S., Kunda, G. – *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy* – Princeton, NJ: Princeton University Press (2004)
- Barley, S., Kunda, G. – Contracting: A New Form of Professional Practice – In: *Academy of Management Perspectives* (2006), pp. 45-66
- Barley, S., Orr, J. – *Between Craft and Science: Technical Work in the United States* – Ithaca, NY: ILR Press (1997)
- Beer, S. – *The Heart of the Enterprise* – Chichester: John Wiley & Sons (1979)
- Benveniste, G. – *Professionalizing the organization: reducing bureaucracy to enhance effectiveness* – San Francisco: Jossey Bass (1987)
- Bereiter, C. – Design Research for Sustained Innovation – In: *Cognitive Studies*, Bulletin of the Japanese Cognitive Science Society, 9 (3), pp. 321-327 (2002)
- Blackler, F. – Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. In: *Organization Studies* (1995), 16/6, pp. 1021-1046
- Boonstra, J. – *Leiders bij cultuurverandering* – Assen: Van Gorcum, met CD ROM casestudies SMS onderzoek (2010)
- Boonstra, J.J. – Het einde van dé adviseur – In: *Opleiding en Ontwikkeling* (2004) (6) p. 32 e.v.
- Boud, D., Solomon, N. (ed.) – *Work-based Learning. A new Higher Education?* – Buckingham: Open University Press (2001)
- Bourdieu, P. – *The logic of practice* – Cambridge: Polity Press (1990)
- Brödner, P., Latniak, E. – 'Recent findings on organisational changes in German capital goods producing industry'. In: *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 (2004) Iss: 4, pp. 360-368
- Brown, A., Lewis, M. – Identities, Discipline and Routines – In: *Organization Studies* 32 (2011): pp. 871-896
- Bruijn, H. de – *Managers en professionals. Over management als probleem en als oplossing* – Den Haag: SDU (2008)



- Buchanan, D., Badham, R. – *Power, politics and organizational change*. – Londen: Sage (1997)
- Bunt, L. van de, Smid, G. – Klaar voor Europees voetbal; Finance en informatiemangement dienstbaar aan de consumenten – Utrecht: Case studie 1 SMS onderzoek (2010)
- Bijlsma-Frankema, K.M., – Correlates of trust in a general hospital – In M. A. Rahim, R. T. Golembiewski & K. D. McKenzie (Eds.). In: *Current topics in management* Vol. 5, (2000) pp. 141-166 Greenwich, CT: JAI Press
- Bijlsma-Frankema, K.M., Bunt, G.G. van de – Antecedents of trust in managers, a 'bottom up' approach – In: *Personnel Review* 43 (2003) 5, pp. 638-664
- Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A.C. – Understanding the Trust-Control Nexus – In: *International Sociology* (2005), Vol. 20 no. 3, pp. 259-282
- Bijlsma-Frankema, K.M., Smid, G.A.C. – Vertrouwen in overheidsorganisaties. Concepten, casuïstiek, beleidsopties – In: Korsten A.F.A & Goede, P.J.M. de (red) – *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur. Diagnoses en therapieën* – Den Haag: Elsevier Overheid (2006)
- Collins, J. & Porras, J. – *Built to last. Successful Habits of Visionary Companies* – Zaltbommel: THEMA, (2008)
- Cunningham, D. – *Cognition as semiosis: The role of inference*. <http://php.indiana.edu/~cunningh/theory.html> (1996)
- Dalen, A. van – Building the bridge while you walk on it – In: Smid G. & Rouwette, E. – *Onderzoekende Professionaliteit*. Assen: Van Gorcum (2009)
- Dalen, A. van – *Uit de schaduw van het zorgsysteem. Hoe Buurtzorg Nederland zorg organiseert* – Den Haag: Lemma (2010)
- Davenport, T. – *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers* – Boston: Harvard Business School Press (2005)
- Dekkers, J.R.L., Regtering, H., Slagmolen, B. – Cultuurmakers: reflecteren en vormgeven – In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, jg. 62 (2008) (3/4 p. 317 e.v.)
- Delden, P.J. van – Professionalisering als organisatie strategie – In: *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid* – Jg. 47 (1993) p. 187 e.v.
- Delden, P.J. van – *Professionals, Kwaliteit van het beroep* – Amsterdam: Contact (1991)
- Delden, P.J. van – *Professionele organisaties, Vernieuwen onder druk* – Amsterdam: Contact (1996)
- Delden, P.J. van – *Samenwerking in de publieke dienstverlening* – Dissertatie (2009)
- Delden, P.J. van – Samenwerking in de frontlijn: een nieuw ijkpunt voor professionalisme – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Vol. 65 (2011), pp. 15-29
- Drayer, M. – Standvastigheid en doorzetten. Leiderschap bij KPN. In: *Leren in Organisaties*, April (2010), p. 28 e.v.
- Drucker, P. – The New Productivity Challenge – In: *Harvard Business Review*, nov.-dec. (1991)
- Drucker, P. – Managing Knowledge Means Managing Oneself – In: *Leader to leader*, no. 16 Spring, (2000)
- Duyvendak, J., Knijn, T. & Kremer, M. (eds.), *Policy, People and the New Professional. De-professionalisation and Re-professionalisation in Care and Welfare* – Amsterdam: AUP (2006)
- Engeström, Y. – *Training for a change: new approach to instruction and learning in working life* – Geneva, ILO (1995)
- Engeström, Y. – *Activity Theory and individual and social transformation* – Multidisciplinary Newsletter for Activity Theory (1991)
- Engeström, Y. – *Learning by expanding. An activity-theoretical approach to developmental research* – Helsinki: Orienta-Konsultit Oy (1987)
- Engelen, L. – *Zorg 2.0 de update* – Delft: Eburon (2011)

- Evetts, J. – A new professionalism? Challenges and opportunities – In: *Current Sociology* (2011), Vol. 59 no. 4, pp. 406-422
- Evetts, J., Mieg, H., & Felt, U. – Professionalization, scientific expertise, and elitism – a sociological perspective – In: Anders Ericsson, K., Charness, N., Feltovich, P., Hoffman, R. – *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* – pp. 105-127, Cambridge, MA: Cambridge University Press (2006)
- Es, R. van – *Professionele ethiek. Morele besluitvorming in organisaties en professies* – Deventer: Kluwer (2011)
- Fincham, R. (ed.) – *New relationships in the organized professions*. Aldershot: Avebury. (1996)
- Fraher, A.- *Group Dynamics for High Risk Teams. A team resource Management (TRM) primer* – New York: iUniverse INC. (2005)
- Freidson, E. – *Professionalism, the third logic* – Cambridge: Polity Press (2001)
- Gardner, H. – *Good work, Theory and Practice* – zie: <http://www.goodworkproject.org/publication/goodwork-theory-and-practice/> (2010)
- Geurts, J., Merks, I. – Tijden van verandering. Over dokters, bestuurders en fricties. In: Dubbeldam, M., Jagersma, P. – *De Passie van de Professional* – Assen: Van Gorcum (2007)
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzmann, S., Scott, P., Trow, M. – *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies* – Londen: Sage (1994)
- Glimmerveen, M., Smid, G. – Klantvolgend werken; Zorg met aandacht voor mensen met een verstandelijke beperking – Utrecht: Case studie 13 SMS onderzoek (2010)
- Glimmerveen, M., Staveren, A. van – *Leren door samen onderzoeken. Actieonderzoek als vernieuwingsproces in de jeugdzorg* – In: Schuiling, G., Vermaak, H., Tours, H. – *Leren in organisaties. Als leren het antwoord is, wat is dan de vraag* – Deventer: Kluwer (2010)
- Goodwin, C., Goodwin, M. – Seeing as situated activity: Formulating planes – In: Engeström, Y., Middleton, D. – *Cognition and Communication at work* – Cambridge USA: Cambridge University Press (1996)
- Grin, J., Staveren, A. van – *Werkwijze in meervoud, systeeminnovaties* – Van Gorcum, Assen (2007)
- Gustavsen, B., Hofmaier, B., Ekman Philips, M., Wikman, A. – *Concept Driven Development and the Organization of the Process of Change* – Amsterdam: John Benjamins (1996)
- Hollander, J. den, Smid, G. – Van documentvorming naar collectieve wilsvorming. Beleidswerk, nota's en/of verbinden? – In: Van Dijk, A., Smid, G. & Woldendorp, H. – *Sturen in complexe organisaties* – Assen: Van Gorcum (1993)
- Hout, E. van, Smid, G., Burger, Y. – *Interim-management, Samen spel in Verandering. Succes- en faalfactoren bij interim-management* – Utrecht: Lemma (2004)
- Hutschins, E., Klausen, T. – Distributed cognition in an airline cockpit – In: Engeström, Y., Middleton, D. – *Cognition and Communication at work* – Cambridge USA: Cambridge University Press (1996)
- Hubble, Mark A. (Ed.), Duncan, Barry L. (Ed.), Miller, Scott D. (Ed.) – *The heart and soul of change: What works in therapy* – Washington, DC, US: American Psychological Association (1999), xxiv, 462 pp. doi: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/11132-000>
- Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H., Zomer, Y. – *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering* – Amsterdam: SWP (2008)
- Jutel, A. – Sociology of diagnosis: a preliminary review. In: *Sociology of Health & Illness*, Vol. 31 No. 2 (2009) ISSN 0141-9889, pp. 278-299
- Kaats, E., Opheij, W. – *Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief* – Haarlem: Reed business, 2008
- Kessener, B. – De professional als onderzoeker van eigen werk – In: Smid, G. & Rouwette, E., *Onderzoekende professionaliteit*, Assen: Van Gorcum (2009)

- Kloosterboer, P. – *Expeditie naar waarde, strategie ontdekken met professionals* – Den Haag: SDU 2011(a)
- Kloosterboer, P. – Emotie als het slot en de sleutel. Ontketenen van strategisch leren met professionals – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Vol. 65 (2011b), p. 94-111
- Klopper, H. – *Mind the gap* – Dissertatie U-Twente 2011
- Klopper, H., Vincent, A., Meerdink, N., Wilderom, C., Siesling, S., Harten, W. van – Kwaliteit als een functie van de samenwerking tussen medisch specialisten en managers in Nederlandse ziekenhuizen – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Vol. 65 (2011), p. 76-93
- Kochan, T., Barley, S. – *The Changing Nature of Work and Its Implications for Occupational Analysis* – Washington, D.C.: National Research Council (1999)
- Königs, M. – Essenties van Alliantiekunde – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Vol. 61 (2007), 3 / 4 pp. 298-308
- Kramer, R. – Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchical relation: trust and the intuitive auditor at work – In: Kramer, R., Tyler, T. (Eds.) – *Trust in organizations: frontiers of theory and research* – London: Sage, pp. 216-246 (1996)
- Larson, M. – *The Rise of Professionalism: a Sociological Analysis* – Berkeley: University of California Press (1977)
- Lave, J., Wenger, E. – *Situated learning: legitimate peripheral participation* – New York: Cambridge University Press (1991)
- Leeuw, A. de – *De wet van de bestuurlijke drukte* – Assen: Van Gorcum (2001)
- Lengnick-Hall, C.A. & Griffith, R.J. – Evidence-based versus tinkerable knowledge as strategic assets: A new perspective on the interplay between innovation and application – In: *Journal of Engineering and Technology Management* 28 (2011), pp. 147-167
- McGrath, J. – Dilemmatics. The study of research choices and dilemmas – In: McGrath, J. Martin, J. & Kulka, R. (Eds.) – *Judgment calls in research* – Beverly Hills: Sage, (1982), pp. 69-102
- Maister, D. – *Managing the professional service firm* – New York: Free Press (1993)
- Maister, D. – *True professionalism: The courage to care about your people, your clients and your career* – New York: Free Press (1997)
- Man, M. de, Bennebroek Gravenhorst, K. – Leermanagement een taakanalyse – In: *Opleiding en Ontwikkeling* (2011) 2
- De Man, M., Smid, G. – Ondernemend onderzoeken. Van leren & ontwikkelen naar onderzoeken & innoveren – In: Smid, G., Rouwette, E. (ed.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit. Onderzoekend handelen, handelend onderzoeken*, Assen: Van Gorcum (2009)
- Mantere, S. – *Champion, Citizen, Cynic? Social Positions in the Strategy Process*. Helsinki, Dissertation (2003)
- Mantere, S. – Strategic practices as enablers and disablers of championing activity – In: *Strategic Organization* 3 (2): pp. 157-184 (2005)
- Martin, J. – *Cultures in organizations, three perspectives* – New York: Oxford University Press, (1992)
- Martin, J. – *Organizational culture: Mapping the terrain* – London: Sage (2002)
- Minkman, M., Balsters, H., Mast, J., Kuiper, M. – *Blijvend zorgen voor beter. Succesvol verbeteren in de langdurige zorg* – Deventer: Kluwer (2011)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. – *Strategiesafari* – Amsterdam: Prentice Hall (2009)
- Mobach, M. – *Een organisatie van vlees en steen* – Assen: Van Gorcum (2009)
- Moeskops, O. – Het vermogen tot verdragen. Een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen – In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, Vol. 60 (2006) nr.1

- Morgan, P., Ogbonna, E. – Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of health-care professionals – In: *Human Relations*, Vol. 61(1): pp. 39-65 (2008)
- Morrow, P., Goetz, J. – Professionalism as a form of work commitment – In: *Journal of vocational behavior* 32 (1988): pp. 92-111
- Nathans, H. – *Adviseren als tweede beroep Resultaat bereiken als adviseur* – Deventer: Kluwer (1991)
- Noordegraaf, M. – Wat zit er in het koffertje? Het verschil tussen onzekerheid en ambiguïteit, In: *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, Vol. 53 (1999), nr. 3, pp. 45-58
- Noordegraaf, M. – Risky Business: How Professionals and Professional Fields (Must) Deal with Organizational Issues – In: *Organization Studies* 32 (10), pp. 1349-1371 (2011).
- Noordegraaf, M., Steen, M. van der, Twist, M. van – Werk in verwarring Over verplichtende, versnipperde en verbindende professionalisering – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Vol. 65 (2011), p. 29-49
- Orlikowski, W. – Improvising Organizational Transformation over time: a situated change perspective. In: Yates, J. & Van Maanen, J. – *Information technology and organizational Transformation* – London, Sage (2001)
- Orr, J.E. – *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca, N.Y.: ILR Press (1996)
- Otto, M., Leeuw, A. de – *Kijken denken doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid* – Assen: Van Gorcum (1989)
- Pascale, R., Athos, A. – *The art of japanese management* – Harmondsworth: Penguin (1982)
- Phillips, K. Shaw, P. – *De opleider als adviseur* – Alphen: Samsom (1994)
- Poell, R.F. – *Organizing work-related learning projects: A network approach* – Nijmegen: dissertatie Katholieke Universiteit Nijmegen (1998)
- Rapmund, R., Wijnen, G. – *Bezeten van je vak* – Kluwer: Deventer (1990)
- Reason, P., Torbert, W. – The action turn: Toward a transformational social science. In: *Concepts and Transformation*. 6:1, pp. 1-37 (2001)
- Reekum, G. van – Maatschappen en firma's in transitie. Actuele debatten over de organisatie van professionele arbeid. In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* Jaargang 51, nr. 6, pp. 24-42 (1997)
- Reekum, G. van – Schuld of inzicht; over training van groepsdynamica in high-risk teams – In: Schramade, P., (Ed.) – *Handboek Effectief Opleiden* – 's Gravenhage, Elsevier. 40/12.2-4: pp. 171-183 (2006)
- Riesman, D., Glazer, N., Denney, R. – *The lonely crowd: a study of the changing American character* – New Haven: Yale University Press (1961)
- Roberts, L. – Changing faces: professional image construction in diverse organizational settings – In: *Academy of Management Review* (2005), 30, 4, pp. 685-711
- Rozema, W. – *Van dienstregeling naar dienstverlening; Vernieuwen vanuit trots en vakmanschap* – Utrecht: Sioo Casestudie 4 SMS onderzoek (2010)
- Schaufeli, W. & Bakker, A. – The conceptualization and measurement of work engagement – In: A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press (2010)
- Schein, E. – *The clinical perspective in fieldwork* – London: Sage (1987)
- Schein, E. – *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum (1999)
- Schön, D. – *The Reflective Practitioner: how professionals think in action* – London: Temple Smith (1983)
- Schön, D. – *Educating the Reflective Practitioner* – San Francisco: Jossey-Bass (1987)
- Sennett, R. – *De ambachtsman. De mens als maker* – Amsterdam: Meulenhof (2008)

- Schouten, L. – *Quality Improvement Collaboratives* – Nijmegen: dissertatie RU (2010)
- Shank, G., Cunningham, D.J. – *Modeling the Six Modes of Peircean Abduction for Educational Purposes* – Paper Midwest AI & Cognitive Science Conference, Bloomington IN (1996)
- Smid, G.A.C. – Context variety means four stories. Understanding learning in work – Proceedings Working Knowledge Conference december (2000) Sydney
- Smid, G.A.C. – *Professionals Opleiden. Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden* – Schoonhoven: Academic Service (2001)
- Smid, G. – Management Consultants: Carriers and developers of knowledge? – In: *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 8, 1, april (2002)
- Smid, G.A.C. – Vertrouwen komt te voet en gaat te paard – In: Burger, Y., Veld, R.J. in 't, & Cortlever-Keus, S. (Eds.)- *Sioo Facetten* – Utrecht: Lemma (2003)
- Smid, G., Beckett, R. – Learning space in the Context of Sustainable Change – In: Boonstra J.J. (ed.) *The dynamics of management of Organizational Change and Learning*. Chicester: Wiley (2004)
- Smid, G., Bijlsma-Frankema, K., Derksen, H., Bernaert G. – E-Innovation and trust Dynamics – In: *Journal of Strategic Change, special issue on Trust*, (2005), Vol. 14, nr. 2, pp. 93-106
- Smid, G., Van Staveren, A. – *On the Menu: Friction and Zoped. On categories to understand innovation-as-practice and develop rules for management & education* – Paper EGOS (2007)
- Smid, G., Bijlsma-Frankema, K., Bernaert, G. – Innovatie en vertrouwen in netwerken. Een verdiepende casestudie – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jg. 61, nr. 3. (2007)
- Smid, G., Bernaert, G. – Leiden bij innoveren in netwerken. Nieuw inzicht door onderzoek op microniveau – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jg. 61, nr. 6. pp. 5-23 (2007)
- Smid, G. & Rozema, W. – *Professional development programma's: Obstakels of motor voor innovatie van HR praktijken? Een reflectie op een aantal Partner in business programma's voor HR afdelingen in Nederland* – Paper presented at the Dutch HR conference Tilburg (2007)
- Smid, G., Bernaert, G. – Maakbaarheid: macht en leren. Vernieuwing is maakbaar door breder begrip van leren en aandacht voor macht – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jg. 62, nr. 3 (2008)
- Smid, G., Bernaert, G., Glimmerveen, M. – *De bank is er voor de klant. Innovatie van dienstverlening en cultuurverandering bij de Rabobank* – Utrecht: Sioo Cahier 2 bij SMS studie (2010)
- Smid, G., Zoete, R de., Bernaert G. – Innovatie, leidbeeld, lange adem en andere lessen. Naar een handelingsrepertoire voor de transitie naar een klantgerichte omgeving – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jg. 63, (2009)
- Smid, G. & Rouwette, E. – *Onderzoekende professionaliteit* – Assen: Van Gorcum 2009
- Smith, P., Scott, J. – Stories from the front line: Unlocking the voices of students and employers engaged in innovative postgraduate work-based learning programmes in English universities – In: *Industry & Higher Education*, 25 (1) (2011)
- Staveren, A. van – *Zonder wrijving geen glans* – Assen: Van Gorcum (2007)
- Steen, M. – Innoveren in de zorgsector door 'design thinking' – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jg. 65 nr. 3, mei/juni (2011), pp. 5-16
- Storper, M., Salais, R. – *Worlds of production. The action frameworks of the economy* – Cambridge Mass.: Harvard UP (1997)
- Teisman, G. – De reconstructie van complexe besluitvorming: over fasen, stromen en ronden – In: 't Hart, P. et al. (red.) – *Publieke besluitvorming* – Den Haag: Vuga (1995)
- Terssac, G. de – Pour une sociologie des activités professionnelles – In: Bidet, A. et al (eds.) – *Sociologie du travail et activité* – Toulouse: Octares 2006
- Tichy, N. – *Managing Strategic Change* – New York: Wiley (1981)

- Tolbert, P., Barley, S. – *Professions and Organizations. Special edition of Research in the Sociology of Organizations: Organizations and Professions* – Greenwich, CT: JAI Press (1991)
- Tordoir, P. – *The professional knowledge economy. The management and integration of professional services in business organizations* – Amsterdam: Dissertatie Universiteit van Amsterdam (1993)
- Tours, H., Smid, G., Glimmerveen, M. – *Van crisis naar kracht; Cultuurverandering en de rol van HR bij leiderschapontwikkeling* – Utrecht: Case studie 10 SMS onderzoek (2010)
- Ulrich, D. – A new mandate for Human Resources – In: *Harvard Business Review*, January-february (1998)
- Ulrich, D., Brockbank, W. – *The HR Value Proposition* – Cambridge Mass.: Harvard Business Press, (2005)
- Veldhoen, E. – *The Art of Working* – Den Haag: SDU (2006)
- Vermeulen, P. – *De verankerde organisatie. Een institutioneel perspectief op veranderen en vernieuwen* – Den Haag: Boom Lemma (2011)
- Vodegel, F. – *Grootschalige Onderwijstransformatie: beleidstheorie, ontwerpprincipes en kritische succesfactoren* – Heerlen: Dissertatie OU (2010)
- Vries, E. de – *ICT Enabled Distribution of Services, Service Positioning Strategies, Front Office Information And Multi-Channeling* – Amsterdam : dissertatie Universiteit van Amsterdam / Anton Dreesman Instituut (2003)
- Wanrooij, M. – *Leiding geven tussen professionals* – Schiedam: Scriptum (2011)
- Weggeman, M. – *Leidinggeven aan professionals. Het verzilveren van creativiteit* – Deventer: Kluwer (1992)
- Weggeman, M. – *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie* – Schiedam: Scriptum (2007)
- Weick, K. – The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster – In: *Journal of Management* 16 (3) (1990)
- Weick, K., Roberts, K. – Collective mind in organizations: heedful interrelating on flightdecks – In: *Administrative Science Quarterly* 38(3) (1993)
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. – *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity* – San Francisco: Jossey Bass (2001)
- Wenger, E. – *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity* – Cambridge UK, Cambridge University Press (1998)
- Whitley, R. – *The Intellectual and Social Organization of the Sciences* – Oxford: Oxford University Press (2000)
- Whittington, R. – Strategy as a practice – In: *Long Range Planning*, 29, 5, pp. 731-35 (1996)
- Whooley, O. – Diagnostic ambivalence: psychiatric workarounds and the Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders – In: *Sociology of Health & Illness*, Vol. 32 No. 3 (2010) ISSN 0141-9889, pp. 452-469
- Windolf, P. – *Berufliche Sozialisation. Zur Produktion des beruflichen Habitus*. Stuttgart, Enke (1981)
- Winograd, T. & Flores, F. – *Understanding Computers and Cognition. A new foundation for design* – Reading Mass.: Addison Wesley (1996)
- Witman, Y. – *De medicus maatgevend* – Assen, Van Gorcum 2008
- Witman, Y., Smid, G., Meurs, P., Willems, D. – Doctors in charge. Balancing between two worlds – In: *Organization*, Vol. 18 No 4, July (2011), pp. 477-495
- Woodall, J. – Corporate support for work-based management development – In: *Human Resource Management Journal*, Vol. 10, 1 (2000) p. 18 e.v.
- Yukl, G., Seifert, C. Chavez, C. – Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire – In: *The Leadership Quarterly* 19 (2008), pp. 609-621

Noten

¹ Oriëntatie is een term uit de leer- en ontwikkelingspsychologie, en verwijst naar een cognitief en sociaal proces waarin personen zich vertrouwd maken met een taak of activiteit. Dat gaat dynamisch. Er is altijd frictie, en dat is de motor voor leren en ontwikkeling vgl. de publicaties van Engestrom http://en.wikipedia.org/wiki/Scandinavian_activity_theory; zie ook Smid & Beckett (2004).

² Het woord “klant” is beslist problematisch. We gebruiken de term hier als verzamelterm, we verstaan er cliënten, consumenten van zorg, leerlingen, studenten etc onder.

³ Er zijn in deze samenleving concurrerende strategieën werkzaam om onzekerheden resp. risico's te hanteren: door reflexmatig regels af te kondigen. Deze zogeheten “Risico-regel-reflex” fungeert steeds naast professionalisme, concurreert daarmee maar vult ook aan. De reflex wordt vaak aangejaagd vanuit de politiek en de media. De overheid zelf draagt daarbij onbedoeld bij aan het beeld dat de overheid het voornaamste risico-vangnet voor de samenleving is. Die verwachting leidt echter keer op keer tot teleurstelling in het kennelijke falen van de overheid.

Bron: <http://www.vernieuwingsrijksdienst.nl/onderwerpen/interdepartementale/overheid-voor-de-risico's-en>. Zie Bijlsma-Frankema & Costa (2005) voor een analyse dat de praktijken gebaseerd op vertrouwen au fond altijd vergezeld gaan van praktijken van control.

⁴ ‘A profession is an occupation that meets the following criteria: application of skills based on technical knowledge, requirements of advanced education and training, formal testing of competence, controlled admission, professional associations, code of conduct, and sense of responsibility to serve the public (Benveniste 1987). Occupations vary in the extent to which they meet the above criteria and are classified on a continuum of professionalism. The term professional traditionally referred to an individual who was employed in a profession. However, this term is currently applied more broadly, to refer to any individual who is responsible for providing a particular service to his or her internal clients – for example, coworkers – or external clients-for example, customers (Maister, 1997). Professionalism refers to the extent to which one identifies with his or her profession and accepts its values (Morrow & Goetz 1988). Professionalism can be evidenced by an individual's ability to meet normative expectations by effectively providing a given service to clients and colleagues.’ (Roberts 2005).

⁵ Zie: <http://www.gutfeelings.eu/> en <http://www.artsennet.nl/Kennisbank/Column/74902/Vertrouwt-u-op-uw-nietpluis-gevoel.htm>

⁶ Bijvoorbeeld bij artsen: “Ik zweer/beloof dat ik de geneeskunst zo goed als ik kan zal uitoefenen ten dienste van mijn medemens. Ik zal zorgen voor zieken, gezondheid bevorderen en lijden verlichten. Ik stel het belang van de patiënt voorop en eerbiedig zijn opvattingen. Ik zal aan de patiënt geen schade doen. Ik luister en zal hem goed inlichten. Ik zal geheim houden wat mij is toevertrouwd. Ik zal de geneeskundige kennis van mijzelf en anderen bevorderen. Ik erken de grenzen van mijn mogelijkheden. Ik zal mij open en toetsbaar opstellen, en ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving. Ik zal de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de gezondheidszorg bevorderen. Ik maak geen misbruik van mijn medische kennis, ook niet onder druk. Ik zal zo het beroep van arts in ere houden. Zo waarlijk helpe mij God almachtig / Dat beloof ik.”

⁷ NRC 22 oktober 2011 bijlage LUX, p. 6

⁸ Bijvoorbeeld: heel veel mensen hebben in de gaten dat wat goede (organisatie)adviseurs doen (relatie aangaan) iets is waar ze in hun werk zelf ook plezier van kunnen hebben. Dat zien we .o.a. terug in de enorme verkoopcijfers van boeken over adviseren als tweede beroep (Nathans 1991).

⁹ Dispositie = geneigdheid, inrichting van het organisme, ook wel vatbaarheid (medisch)

¹⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Abductive_reasoning. Zie ook Cunningham (1996) en Shank & Cunningham (1996).

¹¹ De werkplaats of in brede zin de bouwwerken waarin professionals moeten werken, krijgen ten onrechte niet veel specifieke aandacht. Het werk van Veldhoen (2006) en Mobach (2009) verdient dan ook nadere bestudering.

¹² Zoals het verwerken van het onderzoek naar vakmanschap van Sennett (2008), het onderzoek naar de ingewikkeldheden die voortkomen uit diepe beroepssocialisatie (vgl. voor piloten: Fraher 2005; Van Reekum 2006)

¹³ Aardema (2002) noemt voor het geval van de gemeentelijke overheid als negatieve bijeffecten onder managers: machtsmisbruik, middelen- en regelfetisjisme, interne gerichtheid, doorgeslagen ondernemingszin, verkokering, performance paradox, tunnelvisie, ossificatie, window dressing, bijziendheid, overdaad aan kwantitatieve gegevens, creaming off, houvast zoeken in sjablonen.

¹⁴ Wellicht moeten we een vierde waardegebied toevoegen: omgevingswaarde.

¹⁵ Stichting Buurtzorg Nederland behaalde in 2010 in de categorie > 1000 medewerkers een 8,7 voor algemene tevredenheid, het Nederlandse gemiddelde ligt op een 7,4, bijna anderhalf punt lager. Jos de Blok, oprichter van Stichting Buurtzorg Nederland: "Bij Buurtzorg kunnen wijkverpleegkundigen weer doen waar hun hart ligt: het bieden van professionele zorg aan mensen die hun ondersteuning nodig hebben. 360 teams door het hele land bepalen zelf hoe zij die zorg inrichten, zonder dat een manager daarboven staat. Wij willen ons credo 'menselijkheid boven bureaucratie' blijven waarmaken als werkgever."

¹⁶ In deze opsomming weerklinkt het 7-ssen "schema" als een heuristiek om repertoire elementen op te sporen. Het schema is ontworpen door Pascale en zijn collega's van het adviesbureau McKinsey om de kwaliteit van de prestaties van ondernemingen te achterhalen. Het is voor het eerst geïntroduceerd hun "The Art of Japanese Management" (1982). Dit schema is aantrekkelijk, het is losjes en bevat twee onderliggende boodschappen: stel waarden centraal en zorg ervoor dat de verschillende aspecten consistentie vertonen. Als elke S een knop is, lijkt het een soort cockpit voor bestuurlijke activiteiten. De aandachtsgebieden kunnen we ook anders indelen, bijvoorbeeld: communicatie, inrichting van werkprocessen, structuur en systemen, inzet van experts (Gustavsen 1996); of strategie, taak, verantwoordelijkheden/bevoegdheidtoedeling, (aantrekken van) mensen, inrichting van werk en communicatieprocessen (Tichy 1981).

¹⁷ O.a.

- met Cees Kiene (UWV/CWI). Arbeidsbemiddeling wil een slag maken vanuit locaties naar een genet werkte aanpak van arbeidsbemiddeling samen met gemeenten. Dat vraagt om extended rol behavioren van middenmanagers: ondernemerschap. Sioo heeft daar geholpen om groot ontwikkelprogramma te maken, in context van nieuwe resultaatdefinities, inrichting van systemen en structuren.
- met Maeyken Ruimers, Trudy van Oorschot, Myrugia Cijntje (RDW) en Huub van Heeswijk (MANS) bij de RDW. Deze goed functionerende ZBO wil nóg een tandje beter, richting High Performance. Gezien ontwikkelingen onder personeel is empowerment van middenmanagement nodig. Dit is doorge trokken en leidt tot vernieuwingsslag bij stafdiensten
- met Kier-Co Gerritsen bij de IND waar middenkader een rol moet gaan spelen in verandertrajecten ivm. de implementatie van een nieuw informatiesysteem.

¹⁸ Nicole Edelenbos, Renate Litjens en Seerp Leistra.

¹⁹ Dat is toch vaak een "black box", en moeilijk te ontsluiten door interviewing (vgl. Kaats & Opheij 2008). Om de bias van "espoused theories" (Argyris) te vermijden benutten we een influence tactics vragenlijst (Yukl et al 2008) die bestuurder en bestuurde invullen. Ook gebruiken we "shadowing" (Woodall 2000).

²⁰ Het operationele resultaat van het ziekenhuis (exclusief rente en afschrijvingen) als percentage van de omzet is, in 2010 met bijna 20%, ruim hoger dan het gemiddelde van andere ziekenhuizen in Nederland (11,8%). Per euro personele lasten werd in 2008 1,5 euro resultaat geboekt, in 2010 was dat 1,85 euro. Het aandeel personele lasten in de bedrijfskosten daalde van 64% naar 57%. Het resultaat voor rente en aflossing ging van 9 miljoen negatief naar 18,5 miljoen positief.

²¹ George Bernaert, René de Zoete en eerder Hans Derksen bij de Rabobank.

²² http://www.vilans.nl/docs/vilans/ons_aanbod/diensten/groeikracht/index.html

²³ Barley & Kunda (2001) raden ons aan om met een open mind in werkprocessen te duiken, en weer de koppeling te maken tussen de sociologie van arbeid en beroep en (theorievorming over) organiseer processen. Doe wat Frederick Taylor deed: de werkvloer op en observeren. "Het werk in" leidt tot verras sende inzichten. Sociologisch onderzoek opent werelden van niet-getayloriseerd werk, zoals het werk van ambachtslieden (Sennett 2008), onderhoudsmonteurs bij de copiere machines (vgl. Orr 1996), help deskmedewerkers voor softwaregebruikers (Orlikovski 2001), luchtverkeersleiders (Goodwin & Goodwin 1996), piloten (Hutchins & Klausen 1996), werkers op contractbasis in de hightech sector (Barley & Kunda 2006), frontline professionals die in netwerken acteren (Van Delden 2011), strategen bij de overheid (Noordegraaf et al 2011). Er is veel meer inzicht in de dynamiek van allerlei soorten werk, van de medisch specialisten tot en met de ambachtsman (Sennett 2008), van militairen (Weick & Roberts 1993) tot en met werken in kerncentrales en andere high risk organisaties (Weick & Sutcliffe 2001). Er ontstaan ook veel nieuwe inzichten over het onderhandelen tussen cliënten en werkers over dienstverlening (De Vries 2003), over leren in werk (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998; Boud & Solomon 2001) en leren in netwerken (Poell 1998). "Terug naar werk" weerklinkt overigens ook in de onderzoekmethodologie, zie de "Action Turn" (Reason & Torbert 2001) en recentelijk "design thinking".

²⁴ Het is toch vreemd dat aankomend medisch specialisten slechts een kleine module krijgen in hun opleiding tot basisarts over de ziekenhuisorganisatie, terwijl dat vaak hun werkplaats voor het leven is. Terecht is onlangs geopperd om ook een co-schap ziekenhuisbesturing in het leven te roepen. Ik zou daar graag aan meewerken. Hetzelfde geldt voor de opleiding van verpleegkundigen

²⁵ Vgl de beroepspraktijk van psychiaters. Als zij een goede start zouden mogen maken, dan kost een functionele analyse 5 uur, dan kan helemaal duidelijk zijn waar de cliënt staat, wat goed gaat en wat er niet goed gaat en waar verbetermogelijkheden zitten. In plaats daarvan gaat het als volgt: symptomen aanhoren>> aantikken in de op DSM IV gebaseerde DBC>> behandelplan opmaken en van start. Door de vaak lange duur van de behandeling komt de functionele analyse langzaam boven, maar dan is vaak al het focus veel meer bij het "tekort" in plaats van bij de positieve krachten in het organisme. Zie ook Whooley 2010; Jutel 2009

²⁶ Ik begeleid hem samen met prof.dr. Marieke Schuurmans van de Universiteit Utrecht

²⁷ Ik begeleid haar samen met Prof.dr. Jaap Boonstra van de Universiteit van Amsterdam en Esade Barcelona

²⁸ Remco begeleid ik samen met Prof.dr. Elly de Bruyn van de Universiteit van Utrecht

²⁹ De vragenreeks volgt het activity systems model van de Finse ontwikkelingspsycholoog Engeström zie noot 1.

³⁰ Een "emic account" (afgeleid van het woord phonemic) is een beschrijving van gedrag of een geloof in termen die betekenisvol zijn –bewust of onbewust voor een actor. Een "emic account" komt van een persoon binnen een cultuur (...). Een "etic account" (afgeleid van het woord phonetic) is een beschrijving van gedrag of een geloof door een observeerder, in termen die ook toegepast kunnen worden op andere culturen. Een "etic account" poogt "cultureel neutraal te zijn. Vergelijkbaar met het onderscheid tussen "gebied" en "kaart"

³¹ "Tinkerable knowledge resources consists of knowledge about something (know- what) or how to do something (know-how) or an understanding of relationships (know-why) that is based on insight, intuition, acumen, perception, and speculation that captures idiosyncratic understanding and creative ideas that are amenable to combination and reconfiguration. Our definition of tinkerable knowledge draws from the emerging work blending design principles, education, and complex systems". Lengnick-Hall & Griffith 2011

Over de leerstoelhouder

Prof. dr. Gerhard Smid (Den Haag 1950) studeerde andragologie aan de Universiteit van Amsterdam en werkte daar onder meer als onderzoeksbegeleider. Van 1977 tot 1988 was hij als universitair docent Leren van volwassenen verbonden aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij promoveerde in 1988 op het ontwerpen van lerende organisaties in de non-profit sector. Daarna was hij tot 1991 secretaris-beheerder van de faculteit Bewegingswetenschappen VU/UvA.

Sinds 1990 werkt hij als organisatieadviseur, is Certified Management Consultant. Hij is verbonden aan Stichting Sioo, Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde. Smid heeft tal van curricula (her)ontworpen, voor beleidsmedewerkers en managers van universiteiten, arbeids- en organisatiedeskundigen, HR-managers, interimmanagers, veranderkundigen, informatiemanagers, HBO-docenten, TNO-researchers, aankomend bestuurders van ziekenhuizen maar ook bachelor- en masterprogramma's op universiteiten en in het HBO. Hij doceert in programma's van Sioo. Lange tijd coördineerde hij de ontwerppraktijk van Sioo.

Hij coördineert nu onderzoek en ontwikkeling, en begeleidt zelf ook buitenpromovendi op thema's als: samenwerken van professionals, leidinggeven aan professionals en vernieuwen van (professionele) organisaties. Hij publiceert over deze thema's in Nederlandstalige en Engelstalige tijdschriften en in boeken. Hij is redactievoorzitter van het Tijdschrift voor *Management en Organisatie*. Sinds april 2011 is hij als bijzonder hoogleraar verbonden aan de Open Universiteit. Gerhard Smid is gehuwd en heeft drie dochters.

Zie: <http://www.sioo.nl/nl/1972-Medewerker.html?id=7>

