M&O

Tijdschrift voor Management en Organisatie

{ 2

JRG. 71
2017

Mark van Twist, Thomas Schillemans, Martijn van der Steen en Ilsa de Jong

De paradoxale professionaliteit van de interne auditor in het publieke domein

Breken met of behouden van bestaande kaders?

Cornell Vernooij, Leonard Millenaar, Ernst Graamans en Wouter ten Have

Rechtvaardigheid als vaardigheid

Leiding geven aan organisatieverandering op rechtvaardige wijze

Rob Blomme

Verfrissende benadering van smaak in de wetenschap

Toelichting bij Sandelowski

Margarete Sandelowski

Een kwestie van smaak

Het beoordelen van de kwaliteit van kwalitatief onderzoek

En verder:

PODIUM

Taaie vraagstukken: van zwart-wit naar kleur

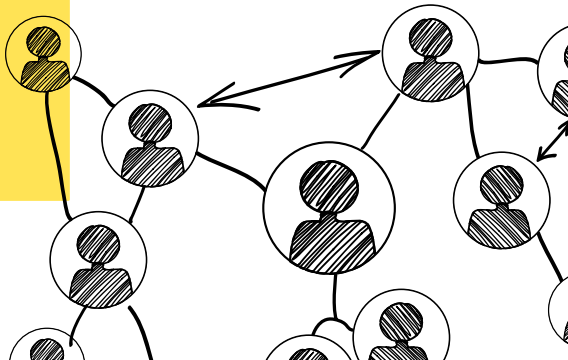
Etiënne Rouwette

HET VELD

Governance in een veranderend zorgstelsel

Essay

Nick Zonneveld, Mirella Minkman, Sven Turnhout en Monique Spierenburg



vakmedianet
media voor professionals

www.tijdschriftmeno.nl

Dinsdag 20 juni 2017
Solbeach Scheveningen

Summerboost Corporate Tribe

There is only life

www.managementimpact.nl/summerboost

Save the date!



Inhoud

3 **Ten geleide** — Rob Blomme

ONDERZOEK

4 **De paradoxale professionaliteit van de interne auditor in het publieke domein**
Breken met of behouden van bestaande kaders? — Mark van Twist, Thomas Schillemans, Martijn van der Steen en Ilsa de Jong

21 **Rechtvaardigheid als vaardigheid**
Leiding geven aan organisatieverandering op rechtvaardige wijze — Cornell Vernooij, Leonard Millenaar, Ernst Graamans en Wouter ten Have

OVER DE GRENZEN

37 **Verfrissende benadering van smaak in de wetenschap**
Toelichting bij Sandelowski — Rob Blomme

39 **Een kwestie van smaak**
Het beoordelen van de kwaliteit van kwalitatief onderzoek — Margarete Sandelowski

PODIUM

54 **Taaie vraagstukken: van zwart-wit naar kleur** — Etiënne Rouwette

HET VELD

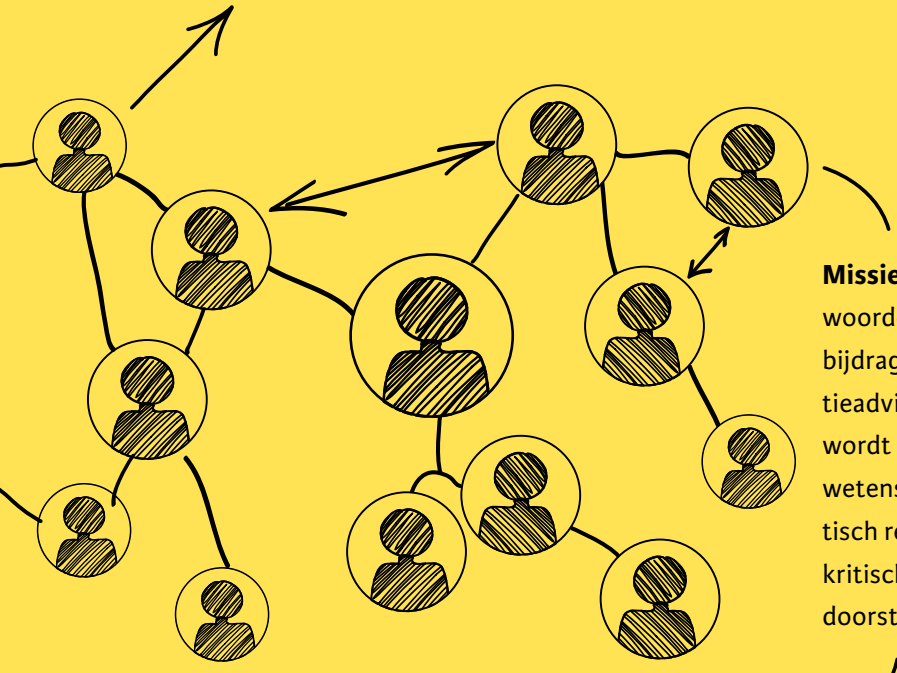
72 **Governance in een veranderend zorgstelsel**
Essay — Nick Zonneveld, Mirella Minkman, Sven Turnhout en Monique Spierenburg

83 **Abstracts**

88 **Colofon**

M&O} *Tijdschrift voor Management en Organisatie*

Kennis delen. In *M&O* delen wetenschappers en praktijkbeoefenaars hun kennis en ervaringen op het gebied van management, organiseren en veranderen en overbruggen zo de kloof tussen theorie en praktijk. *M&O* wil een geheugen opbouwen: organisatiekundigen uit de praktijk ontwikkelen vaak 'eigen' modellen, theorieën en methoden, zonder zich te realiseren op welke schouders ze staan. In *M&O* zijn die 'schouders' terug te vinden. Bovendien biedt *M&O* een referentiekader voor toekomstig organisatiekundig onderzoek.



Missie. Het publiceren van goed verwoorde onderzoeken en ervaringen die bijdragen aan de kwaliteit van organisatieadvies, management en bestuur. Wat wordt gepubliceerd is verankerd in de wetenschappelijke literatuur, is praktisch relevant en heeft de toets van de kritisch-wetenschappelijke beoordeling doorstaan (double-blind review).

Schrijf en review mee. De redactie van *M&O* nodigt onderzoekers in wetenschap en praktijk uit om bijdragen voor review in te zenden. En mee te doen als reviewer, op incidentele basis of structureel.

www.tijdschriftmeno.nl

Ten geleide

Voor u ligt het tweede nummer van *M&O* van 2017. Voor dit nummer hebben we weer een aantal interessante artikelen van eigen bodem gekozen voor de rubriek Onderzoek. In hun artikel over de rol van de interne auditor reflecteren *Mark van Twist*, *Thomas Schillemans*, *Martijn van der Steen* en *Ilsa de Jong* op de invloed van verschillende stakeholders op de rol van de interne auditor en hoe deze productief kan reageren op dit spanningsveld van uiteenlopende belangen en verwachtingen.

In hun bijdrage over leiderschap gaan *Cornell Vernooij*, *Leonard Millenaar*, *Ernst Graamans* en *Wouter ten Have* in op de importantie van rechtvaardigheid bij veranderingsprocessen. Hierbij benadrukken de auteurs dat aan het concept van rechtvaardigheid niet licht voorbijgegaan mag worden, omdat het een belangrijke morele conditie is voor samenwerking in organisaties.

In de rubriek Over de Grenzen staat een verhandeling over organisatieonderzoek centraal, van *Margarete Sandelowski* (hoogleraar aan de University of North Carolina). Dit vertaalde artikel behandelt het grote belang van smaak in de waardering en appreciatie van onderzoek, iets wat in de literatuur op het gebied van onderzoek en methodologie nog nauwelijks aan de orde komt.

Etiënne Rouwette betreedt dit keer het spreekgestoelte voor de rubriek Podium. Hij maakte een bewerking van zijn interessante oratie over de complexiteit van veranderprocessen en de daaraan gerelateerde taaie vraagstukken, waar elke veranderaar zich voor geplaatst ziet.

Nick Zonneveld, *Mirella Minkman*, *Monique Spierenburg* en *Sven Turnhout* sluiten dit nummer af met een essay over de uitdagingen die bestuurders hebben binnen de zorg- en welzijnssector, in het kader van veranderende wetgeving en de daaruit voortvloeiende veranderde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Centraal in hun reflectie staan de gevolgen van governance binnen en tussen organisaties.

Ik wens u veel leesplezier! ■



Prof. dr. R.J. Blomme is hoogleraar organization behavior aan de Nyenrode Business Universiteit te Breukelen, hoogleraar management en organisatie aan de Open Universiteit te Heerlen en hoofdredacteur van dit tijdschrift. E-mail: r.blomme@nyenrode.nl.

De paradoxale professionaliteit van de interne auditor in het publieke domein

Breken met of behouden van bestaande kaders?

Mark van Twist, Thomas Schillemans, Martijn van der Steen en Ilsa de Jong

Samenvatting

In de Nederlandse publieke sector strijden twee contradictoire frames om de bovenhand, als het gaat om de beeldvorming rondom internal audits. Enerzijds is er de school die uitgaat van een verantwoordingstekort. Problemen in de publieke sector worden in dit frame toegeschreven aan het ontbreken van een voldoende stevige interne-auditfunctie. Anderzijds is er de school die juist kiest voor het frame van een verantwoordingsoverschot. Hier is het probleem niet dat er een tekort is, maar juist een overschot aan controle en audit. Auditors werken in een context waarin ze door toezichthouders en bestuurders, managers en medewerkers op het ene moment worden aangesproken op een vermeend tekort aan toezicht, controle en audit, en op een ander moment juist het verwijt van overdaad en overbodigheid krijgen. In dit artikel reflecteren de auteurs, op basis van onderzoek onder auditors van de Auditdienst Rijk (ADR), op de vraag of en hoe interne auditors in de publieke sector spanning tussen uiteenlopende beelden en verwachtingen ervaren, wat hun strategieën zijn om productief met die spanning om te gaan en welke conclusies hieraan te verbinden zijn, in termen van professionele ontwikkeling van de auditprofessie.

Inleiding

Een tekort of overschot aan toezicht?

Het vak van de interne auditor is een belangrijk onderdeel van de verantwoordings- en controlearchitectuur binnen publieke organisaties. Auditors fungeren als 'verdedigingslinie' om de interne bedrijfsvoering op orde te houden. Een belangrijke functie,

waaraan veel waarde en belang wordt toegekend. Tegelijkertijd vertaalt de 'waarde' die wordt toegekend aan de functie van audit en control zich niet altijd naar waardering voor het vakgebied. De auditor is behalve een factchecker ook degene die anderen ter verantwoording roept, als de controleur met het 'opgeheven vingertje' (Van Twist e.a., 2013).

Het vak van interne auditor is steeds verder geprofessionaliseerd binnen de publieke sector. Dat is gepaard gegaan met standaardisering van activiteiten, definiëring van competenties, vastlegging van 'control frameworks' en vele andere manieren om het vak te formaliseren en te structureren. Die formalisering en structurering hebben als functie de stabiliteit en de identiteit van een beroepsgroep te versterken – zeker ook in contrast en concurrentie met andere beroepsgroepen – en om de autonomie van de professie te bewaken (Noordegraaf & Siderius, 2016).

Tegelijkertijd zijn formalisering en structurering maar een deel van het verhaal als het gaat om professionele ontwikkeling. Beroepsgroepen opereren in een weerbarstige en dynamische praktijk die steeds andere en soms ook tegenstrijdige eisen stelt aan het vak. Het is in die zin niet meer dan normaal dat een beroepsgroep – hoe traditioneel en gevestigd ook – verandert als de tijd erom vraagt. In het auditvak is daarom niet alleen sprake van geformaliseerde professionaliteit, maar ook van dynamische professionaliteit ofwel het vermogen om tijdig en passend mee te bewegen met wat de nieuwe tijd vraagt (o.a. De Bruijn & Noordegraaf, 2010; Noordegraaf, Van Twist & Van der Steen, 2014; Noordegraaf & Siderius, 2016).

'Professionele ontwikkeling' klinkt verleidelijk. Wie kan daar tegen zijn? Doorontwikkeling van het eigen vakgebied is goed, zeker als de omgeving daar om vraagt. Professionele ontwikkeling suggereert daarbij ook verbetering: beter toegesneden op de omgeving, dichter bij het doel en effectiever in de kern van de bedoeling van het vak. Maar dit roept tegelijk de vraag op welke richting de professionele ontwikkeling dan dient op te gaan. Georganiseerde beroepsgroepen vereisen een hoge mate van uniformiteit en disciplinering. Professionele ontwikkeling impliceert dat ook de vernieuwing op gestandaardiseerde wijze vorm krijgt, bijvoorbeeld door andere instructies en nieuwe protocollen voor te schrijven voor de beroepsgroep. De discussie over hoe het vak moet meebewegen met de tijd, en wat vooral níet moet veranderen, wordt zowel binnen als buiten de beroepsgroep gevoerd. Daarbij gaat om formalisering, structurering en standaardisering van huidige werkwijzen, maar ook om strijd over de vraag welke richting eventuele verandering en vernieuwing moet uitgaan.

In de wetenschap is er een rijke traditie van onderzoek naar specifieke professies in de context van de publieke sector. Zo zijn er studies naar managers, strategen, politieagenten en docenten (Mintzberg, 2004; Van der Meulen, 2009; Whittington e.a., 2011). Het onderzoek waarvan hier verslag wordt gedaan past in die traditie, maar richt zich op een andere specifieke professie: die van interne auditors in de publieke sector, met in dit geval als vindplaats van de professionaliteit de ADR. Interne auditors zijn klassieke organisatieprofessionals die werken volgens professionele normen, technieken en criteria, maar wel binnen een specifieke organisatiecontext en voor een specifieke klant. In dit

geval gaat het om de Nederlandse rijksoverheid, en daarbinnen: werk in opdracht van de politieke en ambtelijke leiding van diverse ministeries.

Onze intentie met dit artikel is de beroepspraktijk en professionele ontwikkeling van interne auditors die werkzaam zijn in de publieke sector beter te begrijpen. We willen inzicht krijgen in mogelijke spanningen die, vanwege tegelijkertijd bestaande beelden van een verantwoordingstekort en een verantwoordingsoverschot, in de praktijk ontstaan. Daarbij kijken we enerzijds naar strategieën van coping in het werk, maar ook naar de bredere professionele ontwikkeling van het auditvak zelf.

Ontwikkeling van de auditprofessie

Conflicterende frames over de ontwikkeling van de auditprofessie

Als het gaat om de professionele ontwikkeling van interne auditors – en dus de verandering en vernieuwing van het vak – dan staan er in de Nederlandse publieke sector twee volstrekt tegengestelde frames naast elkaar, die bovendien gelijktijdig aan de orde zijn (Bovens, Schillemans & 't Hart, 2008; Mulgan, 2002). Wij duiden die hier, verwijzend naar hun theoretische inbedding en herkomst, als de 'tekortschool' en de 'overschotschool'.

Enerzijds is er de school die zich zorgen maakt over verantwoordingstekorten. Exponenten van deze school gaan met een stofkam door de publieke sector en zien op allerlei plaatsen 'gaten', 'leemten' of 'tekorten' aan publieke verantwoording, bijvoorbeeld bij de taakuitvoering door verzelfstandigde organisaties, maatschappelijke instellingen, gemeenten, de Europese Unie, andere internationale organen of, meer in het algemeen, in beleidsnetwerken. Als scholen failliet gaan, zorginstellingen in de problemen komen of een departementaal project uit de hand loopt, wordt er gewezen op een gebrek aan controle en een tekort in de verantwoording (Van Twist e.a., 2013).

De receptuur die deze school voorschrijft, bestaat doorgaans uit nadere voorschriften en regelingen, intensivering van toezichtregimes en explicatie van maatstaven en verwachtingen. 'More is better', zo lijkt daarbij het devies, ook als het gaat om internal audits. Vanuit deze analyse zijn in de afgelopen jaren tal van verantwoordingsleemten geagendeerd en vaak ook via meer en steviger audits gerepareerd (Curtin, 2004; Koppell, 2003; Bovens, Schillemans & 't Hart, 2008).

Aan de andere kant staat de school die zich zorgen maakt over controle- en verantwoordingsoverschotten. Exponenten hiervan wijzen op een toename van controleurs, verantwoordingsorganen en administratieve lasten in de publieke sector. Zij vrezen dat het gezamenlijk gewicht van de verantwoordingsadministratie de draagkracht van veel publieke organen, publieke professionals en de overheid te boven gaat. We leven, volgens de exponenten van deze school, in een 'audit society' en een verantwoordingsstaat, wat onrealistische verwachtingen voedt en ondoelmatige investeringen in toezicht, controle en verantwoordingsarrangementen (waaronder internal audit) stimuleert.

De 'controletorens' en geïnstitutionaliseerde hindermacht van toezichthouders en

interne auditors zitten de producerende delen van de publieke sector vooral in de weg. Vanuit deze school wordt dan ook beargumenteerd dat 'we' niet moeten overdrijven en de wereld niet moeten dichtregelen. 'Less is more', is hier veelal de benadering, ofwel 'lean and mean'. Vaak wordt daarbij verwezen naar het cruciale belang van vertrouwen, dat door overmatige audit en controle kan worden beschadigd (Bovens, Schillemans & 't Hart, 2008; Power, 2003).

Tabel 1 geeft de tegenstelling tussen beide frames schematisch weer.

De tekortschool was lange tijd dominant in het politiek-bestuurlijke denken over de Nederlandse publieke sector, mede onder invloed van de opkomst van het 'new public management'. Dit type denken vormde onder meer de onderliggende filosofie bij operaties als deregulering, liberalisering en verzelfstandiging in de voorbije periode (Bovens & Schillemans, 2009; Hood, 1991; Leeuw, 1996; Pollitt, 2000) en legde sterk de nadruk op prestatiesturing en uitbreiding van toezicht- en verantwoordingsmechanismen (Ferlie e.a., 2005; Lane, 2000; Leeuw, 1996; Visser, 2015).

De laatste jaren is er in politiek en bestuur meer aandacht gekomen voor de negatieve bijeffecten van overmatige controle. Er kwam een stroom aan onderzoek op gang naar de nadelen en perverse effecten van regel- en controledruk (o.a. De Bruijn, 2000, 2002), zoals het blokkeren van ambities of verdrijven van een professionele habitus, en versterking van interne bureaucratie (De Bruijn, 2002; Korsten, 2007). In beleidsnota's en andere overheidsdocumenten wordt dan ook vaak de wens uitgesproken te komen tot een 'slankere controletoren' vanwege de ervaren administratieve lasten. Een van de manieren om de controletoren af te slanken is daarbij het nader afstemmen en uitlijnen van de rollen van betrokken actoren, zoals de interne auditors bij de rijksoverheid.

Tegelijkertijd is het niet zo dat de ene school de andere heeft vervangen, als we kijken naar het politieke en maatschappelijke debat, en dat we nu in een tijdperk leven waarin het idee van een verantwoordingstekort simpelweg vervangen is door een op-

Tabel 1. **Tekort versus overdaad aan toezicht en controle.**

	Tekortschool	**Overdaadschool**
Uitingen van zorg, bijvoorbeeld in de media	Er is sprake van verantwoordingstekorten	Er is sprake van verantwoordingsoverlast
Bronnen ter bevestiging van het eigen gelijk	Affaires, misstanden, schandalen, 'out of control'-organisaties	Administratieve lasten, belaagde professionals, beklemmende bureaucratie, 'paarse krokodillen'
Achterliggende waarnemingen en verklaringen	Toenemende complexiteit en fragmentatie beleidsbepaling, normering, sturing, toezicht en uitvoering in de 'age of governance'	Toenemende omvang van de 'controletoren', met beslag op tijd, aandacht, keuzen en middelen in een tijd van 'audit explosion'
Onderliggende overwegingen	Verantwoording en controle dienen ongewenst gedrag van 'gedelegeerde uitvoerenden' te beperken	Verantwoording en controle dienen lerend en effectief gedrag van 'professionele uitvoerenden' te stimuleren

volgend idee van verantwoordingsoverschotten. Beide gedachten leven tezelfdertijd en worden – afhankelijk van de concrete situatie of het gegeven incident – gemakkelijk en bijzonder snel ingewisseld. De scholen zijn elkaars tegengestelde, maar ze zijn tegelijkertijd aan de orde. Dat betekent dat diegene die zich in de beroepspraktijk bezighoudt met toezicht, controle en verantwoording, zich tot beide frames moet verhouden (Mulgan, 2002). Er is tegelijk een roep om meer en om minder audit, en er wordt op hetzelfde moment geklaagd over te veel en te weinig controle.

Een interessante vraag is daarom hoe die tegenstelling doorwerkt in het handelen van de professionals die ermee te maken hebben. Hoe geven interne auditors zich rekenschap van deze toch wat schizofrene praktijk? Hoe gaan ze om met de spanningen die hieruit mogelijk voortvloeien?

Omgaan met conflicterende frames

De gelijktijdige aanwezigheid van conflicterende frames brengt een interne auditor in een potentieel spanningsvolle situatie, waarbij hij zich tot beide frames dient te verhouden en hiermee op een productieve wijze moet zien om te gaan. In dit artikel proberen wij de paradoxale professionaliteit van de auditor in de publieke sector in beeld te brengen en een antwoord te formuleren op de genoemde vragen. Daarbij bouwen we voort op bestaande literatuur over copingstrategieën: manieren om om te gaan met de schijnbaar botsende opvattingen waarmee auditors in hun dagelijks werk geconfronteerd worden (Lipsky, 2010; Nuijten e.a., 2015).

Aan de hand van onderzoek van Steenhuisen (2009) naar strategieën voor het omgaan met conflicterende publieke waarden, en een overzicht van copingstrategieën in de publieke dienstverlening van Tummers e.a. (2015), onderscheiden wij hier een drietal copingstrategieën die helpen om inzicht te krijgen in mogelijke manieren om met conflicterende waarden, ambities en tegenstrijdige opvattingen om te gaan.

'Anchoring' (vasthouden aan professionele standaarden en procedures). De eerste copingstrategie betreft het zoeken van houvast bij de bestaande, gevestigde professionele praktijken. Deze strategie lost bestaande waardenconflicten niet op, maar leunt sterk op procedurele waarden. Tummers e.a. (2015) spreken in dit verband over 'moving against clients' (in tegenstelling tot 'moving towards clients' en 'moving away from clients') door strikt de regels te volgen. Anchoring is zodoende vooral een procedurele strategie, waarbij de standaardprocedures leidend zijn voor handelen. Anchoring kan echter ook een relationele basis hebben, waarbij niet zozeer de procedures maar vooral frequent (in)formeel contact met opdrachtgevers of cliënten plaatsvindt om waardenconflicten te voorkomen. Een derde vorm van anchoring betreft professional anchoring. Hierbij wordt verwezen naar de professionaliteit van de beroepsgroep als geheel (zoals titels, beroepsvereniging, beroepsstandaarden en beroepsregels) als houvast. De professionele achtergrond en identiteit vormen het 'anker' waarop iemand kan terugvallen bij conflicterende waarden of verwachtingen, waardoor de professional zich kan distantiëren van bijvoorbeeld politieke druk door te verwijzen naar zijn rol en taak als professional om zijn handelen te legitimeren (Maynard-Moody & Musheno, 2003; Steenhuisen, 2009).

Hybridisatie (vermengen van professionele waarden). Een tweede copingstrategie richt zich meer op het managen van de conflicterende waarden. Hierbij wordt niet gekozen voor het prioriteren van waarden en het plaatsen van de ene waarde boven de andere, maar wordt gezocht naar manieren om verschillende waarden allemaal een plek te geven. Hybridisatie houdt in dat de verschillende waarden worden samengevoegd in een meer hybride, geaggregeerde norm of waarde (Stewart, 2006). Steenhuisen (2009, p. 25) spreekt over een 'huwelijk' tussen verschillende waarden die, ondanks hun tegenstellingen, samengevoegd beiden beter af zijn. Het risico is hierbij wel dat de nieuwe, hybride waarden vaag en te algemeen worden, waardoor waardenconflicten niet opgelost maar bedekt worden.

'Casuistry' (casusspecifiek maken van professionele afwegingen). De derde copingstrategie die wij hier onderscheiden heeft betrekking op casuistry (Steenhuisen, 2009). Dit kan het beste omschreven worden als een methode waarbij per geval wordt bekeken welke afweging gemaakt moet worden. Wanneer een professional wordt geconfronteerd met een complexe taak waarbij verschillende stakeholders verschillende belangen vooropstellen, kan een 'case by case'-aanpak uitkomst bieden (Thacher & Rein, 2004). Procedures kunnen daarbij aan de specifieke situatie worden aangepast, evenals de rangschikking van bepaalde doelstellingen en normen. Een voordeel van deze strategie is dat er geen kant wordt gekozen in een conflict, maar het bijhorende risico is dat in de poging iedereen tevreden te stellen eigenlijk aan geen enkele verwachting kan worden voldaan (Koppell, 2005).

Tabel 2 geeft een samenvatting van de beschreven copingstrategieën.

Tabel 2. **Copingstrategieën**.

Anchoring	procedurele anchoring	• strikt vasthouden aan regels • focussen op procedurele standaarden en normen • vasthouden aan gedefinieerde modellen en 'standard operation'-procedures
	relationele anchoring	• houvast creëren door frequent (in)formeel contact, communicatie
	professionele anchoring	• verwijzen naar professionele achtergrond en identiteit als ankerpunt bij het legitimeren van rollen, taken en beslissingen
Hybridisatie	samenvoegen van diverse waarden	
	herdefiniëren van verscheidene waarden in een nieuwe, hybride waarde	
Casuistry	casusspecifieke aanpak	
	flexibiliteit, aanpassing van procedures op basis van een 'case by case'-benadering	

Aan de hand van de genoemde copingstrategieën proberen wij in het vervolg van dit onderzoek de volgende vragen van een antwoord te voorzien:

— Hoe gaan interne auditors van de Nederlandse Auditdienst Rijk (ADR) om met de tegenstrijdige verwachtingen die voortvloeien uit de tekort- en overschotscholen in hun relevante beroepsomgeving? (Copingmechanismen van interne auditors, in relatie tot tegenstrijdige verwachtingen in hun relevante beroepsomgeving.)
— Hoe kan de interne-auditprofessie zich toekomstbestendig ontwikkelen, als wordt gevraagd om uiteenlopende frames en soms tegengestelde ambities uit scholen die lijnrecht tegenover elkaar staan te verenigen? (Gaat dat om een strategie van 'breaking-out' of juist om 'hanging-on', als we het traditionele beroepsbeeld van de interne auditor als vertrekpunt nemen?)

Methodologie

Het onderzoek waar dit artikel verslag van doet, maakt deel uit van het meerjarige kennisprogramma 'Intelligent bestuur voor een veerkrachtige samenleving' van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en de Utrechtse School voor Bestuur- en Organisatiewetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Opdrachtgevers van dit programma zijn het ministerie van BZK, het ministerie van OCW en het (toenmalige) ministerie van EL&I.

Het onderzoek is in de periode 2013-2015 uitgevoerd door een onderzoeksteam van zeven onderzoekers. Het richt zich volledig op de interne auditdienst van de rijksoverheid: de ADR. Gedurende de onderzoeksperiode zijn meerdere onderzoeksvragen aan de orde gesteld die alle zijn afgeleid van de genoemde centrale vragen, en is gebruikgemaakt van verschillende onderzoeksmethoden (documentstudie, observaties, interviews, focusgroepen en een enquête).

Conflicterende frames brengen een interne auditor in een potentieel spanningsvolle situatie, waarbij hij zich tot beide frames dient te verhouden

In de eerste plaats is een exploratief onderzoek verricht. In focusgroepen met auditors, auditmanagers en experts uit de wetenschap en door middel van deskresearch is het onderwerp van de studie verkend en is een literatuurstudie uitgevoerd. In de tweede fase van het onderzoek is de ADR als casus centraal gesteld. Gedurende 2013 en 2014 is een intensief veldwerkonderzoek verricht, waarbij vier junior onderzoekers (verspreid over twee jaar) elk gedurende een aantal maanden als onderzoeker en observant aanwezig waren bij de ADR. In deze observatieonderzoeken is van dichtbij bestudeerd hoe de interne auditors van de ADR in hun werkzaamheden met spanningen en tegenstrijdige verwachtingen geconfronteerd worden en hoe zij daarmee omgaan.

Voor het onderzoek zijn 59 interviews gehouden met auditors werkzaam bij de ADR. Bevindingen uit deze interviewfase zijn in een derde fase van het onderzoek wederom voorgelegd en bediscussieerd in meerdere focusgroepen, bestaande uit 7-14 senior auditors, auditmanagers en leden van het managementteam. In de slotfase van het onderzoek zijn deze focusgroepbijeenkomsten expliciet gericht geweest op gezamenlijke reflectie op de bevindingen en discussie over de betekenis hiervan voor het auditvak.

Gezamenlijk hebben de deelstudies een totaalbeeld opgeleverd over de professionele ontwikkeling van het vakgebied van de interne auditor bij de ADR, waar wij in dit artikel verslag van doen.

Copingstrategieën van auditors bij de ADR

Uit het onderzoek komen vier belangrijke bevindingen naar voren, waarop wij in deze paragraaf zullen ingaan.

Tegengestelde frames

'Laat me het zo zeggen: meestal word ik niet verwelkomd met koffie en een gebakje. Zij [de auditees] hebben toch meestal het gevoel dat ze "nu alweer" een auditor op bezoek krijgen die over hun schouder komt meelezen. Terwijl ik het volgende moment gevraagd word door de leidinggevende om aan te sluiten bij een of ander projectteam, omdat hij wil dat de auditdienst al zo vroeg mogelijk in het proces betrokken wordt.' Dit fragment uit een van de interviews met een auditor bij de ADR laat zien hoe auditors in hun dagelijks werk soms op een en dezelfde dag geconfronteerd worden met de uiteenlopende frames over de auditfunctie (met daaraan gekoppelde soms tegenstrijdige ambities en verwachtingen). Deze frames komen voort uit de beide (ook theoretisch verankerde) scholen die ook in de beroepspraktijk van de interne auditor bij de ADR herkend worden.

In de eerste plaats blijkt uit ons onderzoek dat de uiteenlopende frames (met daaraan gekoppeld soms tegenstrijdige ambities en verwachtingen) die voortkomen uit de beide (ook theoretisch verankerde) scholen in de beroepspraktijk van de interne auditor bij de ADR herkend worden.

De interne auditors bij de ADR weten dat er van hen verwacht wordt dat zij helpen om verantwoordingstekorten op te lossen. Helemaal passend in de tekortschool dus. Het uitgangspunt daarbij is dat auditing bijdraagt aan de interne beheersing van bedrijfsprocessen; het structureert en disciplineert bijvoorbeeld de planning- en controlcyclus, zodat de leiding adequaat op de hoogte is van hoe de organisatie ervoor staat. Bovendien beogen audits bij te dragen aan het bieden van zekerheid over de mate waarin de organisatie 'in control' is.

Het beeld over internal audits bij management en medewerkers en bij bestuur en leiding is vanuit deze optiek positief, omdat schandalen en affaires er door kunnen worden vermeden en omdat vroegtijdig de vinger kan worden gelegd op mogelijke tekortkomin-

gen. Kortom, het bestuur en de leiding krijgen via internal audits beter en scherper in beeld hoe er wordt gepresteerd.

Tegelijkertijd erkent de interne auditor bij de ADR dat er verbonden met de beroepspraktijk ook negatieve beelden leven, bijvoorbeeld over toegenomen bureaucratie en onnodig papierwerk. Bij auditees bestaat ook vaak het beeld dat men cijfers moet aandragen voor een audit, zonder dat die daadwerkelijk relevantie hebben voor het primaire proces (zie ook De Bruijn, 2000). Dit veroorzaakt mogelijke irritaties over de interne audits, en richting interne auditors. Een respondent geeft als voorbeeld: 'Je hoort toch vaak auditees die mopperen als wij komen, met reacties als: hoe kan ik nu mijn werk doen, als ik mijn handen vol heb aan al die interne over hoe ik mijn werk doe?'

Een audit vergt de inzet van extra capaciteit en resulteert in soms als overbodig ervaren administratieve lasten. Internal auditing wordt bij de rijksoverheid soms gezien als onderdeel van een opeenstapeling van controles. Dat past dus in de school van verantwoordingsoverlast. Een internal auditor die werkt bij de ADR confronteert medewerkers en managers van ministeries met de eisen en voorschriften die gelden in de organisatie voor interne processen en systemen, maar waar om praktische redenen vaak liever omheen wordt gewerkt. De irritatie daarover maakt de interne auditor niet populair, bijvoorbeeld omdat de conclusies en bevindingen resulteren in het aanscherpen van regels of het herschikken van taken. 'Men ziet ons toch vaak als iemand die zoekt naar gemaakte fouten, in plaats van iemand die komt helpen en adviseren', aldus een van de respondenten. Zo neergezet is de interne audit voor de omgeving van de ADR een hindermacht. Eerder een last dan een lust, als het gaat om het beter functioneren en presteren van de organisatie.

Negatieve beelden over de ADR en de intenal auditors die daar werkzaam zijn borrelen dikwijls onder het oppervlak (Schillemans e.a., 2012; Van Rijn & Van Twist, 2009). Ze worden zichtbaar als management en medewerkers klagen over verantwoordinglast of over audit als een 'betonnen zwemvest'. Of als ze fluisteren dat een audit eigenlijk een verplichte rituele dans is, als doekje voor het bloeden van bestuur en leiding, die de verantwoordelijkheid toch willen afschuiven op de organisatie. 'Ik werk al meer dan dertig jaar bij de rijksoverheid. Het is het ene onderzoek na het andere, de ene reorganisatie die de ander opvolgt – ik geloof het wel.' Of als tegenwerpingen worden gemaakt, zoals: 'Hoezo wordt de dienstverlening aan de burger er beter van, als ik steeds meer tijd nodig heb om te voldoen aan systeemeisen, die met zich meebrengen dat ik vanwege de audittrail een groeiend aantal verantwoordingsformulieren in mijn mailbox krijg om in te vullen?'

Niet of-of, maar en-en

De tweede belangrijke bevinding uit ons onderzoek is dat, ondanks de aanwezigheid van beide frames in het auditvak, interne auditors van de ADR – anders dan wij hadden verwacht – niet het gevoel hebben dat zij klem zitten tussen het ene frame en het andere, maar dat ze verwachtingen en ambities uit beide scholen juist proberen te combineren in hun beroepspraktijk. Het is voor hen geen 'of, of' maar 'en, en', als ze in de beroeps-

praktijk via exponenten van de onderscheiden scholen met uiteenlopende frames en soms ook tegengestelde ambities geconfronteerd worden.

Voor de interne auditor is het steeds zoeken naar een passende positionering in het spanningsveld tussen enerzijds controleren op de naleving van door de organisatie vastgestelde regels en procedures, en anderzijds begrip tonen voor de wens bij betrokkenen om controlelasten beperkt te houden, zowel op het niveau van bestuur en leiding als op dat van management en medewerkers. 'Je merkt al heel snel hoe iemand [opdrachtgever, auditee] erin staat. Maar dat verschilt van dag tot dag hoor, zelfs bij een en dezelfde persoon. Afhankelijk van de inhoud van de audit, de persoon, de afdeling, het moment, merk je dat ze met een verschillend perspectief of belang naar een audit kijken.' Desgevraagd merkt een van de auditors op: 'Dat spanningsveld hoort er ook gewoon bij. Het is onderdeel van het werk. En dat maakt het ook interessant.' De grote uitdaging is een effectieve bijdrage te leveren aan gericht risicomanagement en de daarop afgestemde beheersing en governance, en dat alles in het licht van de spanningen en dilemma's die inherent zijn aan het vak.

Nu is het op zich prima als een beroepsgroep of organisatieonderdeel – wat de ADR óók is – niet het gevoel heeft klem te komen zitten tussen spanningsvolle frames en tegengestelde verwachtingen en ambities in hun relevante beroepsomgeving. Tegelijkertijd verdient de (op het oog) overzichtelijke conclusie dat het voor de interne auditors die bij de ADR werken blijkbaar niet een kwestie van 'of, of' maar 'en, en' is, wel kritische reflectie en nadere doordenking. Immers, uiteindelijk gaat het altijd om het zoeken naar de juiste verhoudingen, maatvoering, volgorde, prioriteit en het maken van een afweging. Wat gaat voor, als het er echt op aan komt? Het is prettig als interne auditors het gevoel hebben dat het gewoon 'en, en' kan zijn. Maar wat als er een heldere keuze gevraagd wordt? En wat als er schaarse capaciteit is, waardoor eenvoudigweg niet alles goed kan? Dan hoeft er wellicht niet meteen gekozen worden, maar moeten er toch in ieder geval accenten worden gelegd.

Voorkeuren in copingstrategieën

De derde bevinding die uit het onderzoek naar voren komt, is dat interne auditors die werkzaam zijn bij ADR copingstrategieën ontwikkelen om hun werk werkbaar te houden, in het licht van de onvermijdelijke spanningen die niet weg te definiëren zijn door – in plaats van 'of, of' – te denken in termen van 'en, en'. Auditors trachten blijkbaar het beste van twee werelden te combineren en dat stelt ze dus onvermijdelijk voor grote professionele uitdagingen. We bespreken hierna de copingstrategieën die we in het onderzoek bij de ADR tegenkwamen, in volgorde van belang.

Vermenging van professionele waarden (hybridisatie). Als er rondom een beroepspraktijk uiteenlopende frames (en daaruit voortvloeiende tegenstrijdige verwachtingen en tegengestelde ambities) bestaan, is het natuurlijk mogelijk om het ene frame te laten domineren boven het andere. Een dergelijke bias zijn wij in ons onderzoek naar de beroepspraktijk bij de ADR niet tegengekomen. Ook de klassieke optie om binnen de ADR een firewall te creëren tussen afdelingen die elk werken vanuit een bepaald frame (en

dus eigenlijk werken aan de tegengestelde ambities), zijn we hier niet tegengekomen.

In plaats daarvan zagen we steeds dat interne auditors op een hybride manier invulling geven aan de eigen professionaliteit, bijvoorbeeld door steeds te proberen toetsend onderzoek uit te voeren en benodigde controles te doen, maar daarin tegelijkertijd begripvol te zijn richting de managers en medewerkers die hiervan overlast zouden kunnen ondervinden. Zoals een van de auditors stelt: 'Het stikt in onze organisatie van de mensen die enorm gemotiveerd zijn om bij te dragen aan een beter functionerende overheid. Dat staat voorop.' En dat vraagt om balanceren tussen verschillende waarden: 'Het gaat allemaal om goede communicatie: luisteren en aansluiten bij de opdrachtgever. Het is een spel van continu balanceren tussen verschillende waarden, om een goed auditproces te ontwerpen dat formeel juist is en goed aansluit bij de wensen van de opdrachtgever.'

Welk onderliggend frame stelt de beroepsgroep centraal bij het denken over de professionele ontwikkeling van de internal audit?

Houvast zoeken in professionele standaarden (anchoring). Een andere manier van omgaan met uiteenlopende frames (en daaruit voortvloeiende tegenstrijdige verwachtingen en tegengestelde ambities) die te herkennen is bij de ADR vormde het steun zoeken via externe verankering. Om te beginnen ging het daarbij om relationele verankering. Door goed formeel en informeel contact te onderhouden met de auditees enerzijds en goed rekening te houden met de bestuurlijke en politieke leiding als opdrachtgever anderzijds, komen interne auditors in een positie waarbinnen zij hun werk goed kunnen doen. Interviews met mensen van de ADR maken duidelijk dat dit een belangrijke vorm van verankering is: 'Voor zover ik weet, heeft een auditor drie cruciale skills nodig. Ten eerste communicatieve skills. Ten tweede politieke sensitiviteit en ten derde sterk analytisch vermogen. In die volgorde', aldus een van de respondenten.

Daarnaast is er bij de interne auditors van de ADR sprake van professionele verankering. Professionals ontlenen vertrouwen in de eigen professionaliteit aan training van vaardigheden, en aan regels en richtlijnen als baken op grond waarvan zij de spanningsvolle verwachtingen en soms zelfs tegenstrijdige ambities het hoofd bieden. Door te werken volgens een vast format, via een vaste werkwijze en op grond van een stevig control framework kunnen auditors hun complexe beroepspraktijk werkbaar houden. Sommige auditors zien dit als de kern van hun werk en houden daar ook stevig aan vast. Zoals een auditor het kernachtig verwoordt: 'Het is mijn werk om kritisch te zijn, de soms zelfs irritante luis in de pels. Ik weet dat ik mijn werk goed heb gedaan, als het volgens de professionele normen is gegaan.'

Casusspecifiek maken van professionele afwegingen (casuistry). Een volgende en laatste copingstrategie voor interne auditors bij de ADR is te omschrijven als steeds weer situatieafhankelijk en casusspecifiek handelen, ofwel casuistry. In hun pogingen om

productief om te gaan met uiteenlopende frames (en daaruit voortvloeiende tegenstrijdige verwachtingen en tegengestelde ambities) kozen interne auditors er steeds weer voor om van geval tot geval een andere afweging te maken, zodat werkwijzen, aanpakken en beoogde resultaten ook waar nodig van geval tot geval konden worden ingevuld en bijgesteld. Een van de respondenten verwoordt dat als volgt: 'Elke audit is toch anders? Nou, dan is mijn benadering dat dus ook.'

Verschil tussen generaties

Tot slot laat zich ten vierde ook vaststellen dat deze copingstrategieën door interne auditors bij de ADR niet door iedereen in dezelfde mate nodig worden geacht en dus ook worden toegepast. Belangrijk is in dat opzicht een geconstateerd verband tussen dienstjaren en het (al dan niet) toepassen van copingstrategieën. Meer precies lijkt het zo te zijn dat, met het vorderen van het dienstverband, auditors minder een beroep doen op verschillende copingstrategieën om de uiteenlopende frames met elkaar te verbinden of de daaronder liggende tegenstellingen in verwachtingen en ambities te overbruggen, en voornamelijk wijzen op hun formele rol (professionele anchoring).

Een interpretatie hiervan zou zijn dat ze de door ons veronderstelde spanning zodanig hebben verinnerlijkt, dat ze die zelf misschien niet meer onderkennen. Een heel andere interpretatie is ook mogelijk: ervaren auditors begrijpen dat tegengestelde frames met elkaar moeten worden verenigd, maar houden vast aan het frame dat het beste past bij de eigen professionaliteit (vaak voortvloeiend uit de tekortschool) en besluiten het daarmee verbonden ongemak te verdragen: 'Het is ook mijn taak om "vervelend" te zijn. Ik ben toch de luis in de pels, zo is dat gewoon.' Verschillende auditors wijzen ook op het belang van het hebben van een 'rechte rug' als auditor: 'Ze [opdrachtgevers en auditees] weten wel dat ze ons nodig hebben, maar dat neemt niet weg dat ze het vaak vervelend vinden als je er bent. Daar wen je aan in dit vak.'

Misschien zijn oudere en ervaren auditors niet minder flexibel dan hun jongere collega's, maar hebben ze ervaren dat bijvoorbeeld hybridisatie en casuistry lang niet altijd productief zijn. Zo stelt een van de auditors: 'Ach, het komt ook in golven. Dan roept iedereen weer dat er te veel audits zijn en we de regels soepeler moeten hanteren. Dat is olie op het vuur van de jonge garde die het vakgebied wil vernieuwen. Ik ben daar niet zo van. Want een jaar later is er weer ergens een schandaal en schreeuwt iedereen om meer interne audits. Zo gaat dat toch altijd? Ik weet dat mijn werk goed is, als het volgens de beroepsstandaarden juist is verlopen.'

Conclusie en discussie

Breken met of behouden van bestaande kaders?

Dit artikel begon vanuit de verwondering dat er sprake lijkt van een nogal schizofrene praktijk waarbinnen interne auditors in de publieke sector moeten opereren. Opvallend is dat het voor auditors in de praktijk blijkbaar lastig kiezen is tussen deze uiteenlo-

pende frames (en daaruit voortvloeiende tegenstrijdige verwachtingen en tegengestelde ambities); niet 'of, of' maar 'en, en' is voor hen het devies. Niet voor niets is hybridisatie – het mengen van professionele waarden – de belangrijkste copingstrategie. Deze strategie heeft krachtige, maar ook kwetsbare kanten. Krachtig is de wens om het beste uit verschillende werelden te combineren. Het draagt de belofte van inclusiviteit in zich. Maar kwetsbaar is de vraag of dat ook lukt, of het mogelijk is zulke verschillende en uiteenlopende verwachtingen en ambities te combineren.

Als we spreken over professionele ontwikkeling, gaat het niet alleen om de vraag hoe de interne auditor zichzelf ziet. Gedachten over professionele ontwikkeling zijn evenzeer een gevolg van de manier waarop breder in de maatschappij over de interne-auditfunctie wordt gedacht. Kritische incidenten zoals bij Enron, het toezicht op banken of de interne processen bij een scholengemeenschap die 'instort', maken dat binnen de beroepsgroep van auditors zelf, maar ook in de media en bij de wetgever de vraag wordt gesteld waar nu eigenlijk de interne auditor was die dit toch had moeten helpen voorkomen (Sarens, 2014).

Als voorzet voor discussie willen we tot slot uiteenzetten wat naar ons idee ook breder voor de discussie over de toekomst van het vak te leren valt, van de wijze waarop bij de ADR in Nederland gesproken en gekozen wordt met betrekking tot de professionele ontwikkeling van de interne auditor in het publieke domein. Opnieuw nemen we daarbij als vertrekpunt de vraag welk onderliggend frame (en daaruit voortvloeiende tegenstrijdige verwachtingen en tegengestelde ambities) de beroepsgroep centraal stelt in het denken over professionele ontwikkeling van de internal audit. In de discussiedocumenten over de toekomst van het auditvak komen wij richtingwijzers tegen die twee volstrekt tegengestelde kanten uitwijzen.

Enerzijds is er de klassieke (vanuit de tekortschool gevoede) opvatting dat juist bij alle nieuwe ontwikkelingen moet worden vastgehouden aan de eigen professionele basis van feiten vaststellen en normen bewaken ('holding-on'). Juist ook in een wereld die in toenemende mate dynamisch en onzeker wordt, blijft daar behoefte aan. Het risico van te weinig meebewegen is verlies aan relevantie; het risico van te veel meebewegen is daarentegen dat de interne auditor zijn vaste basis verliest, wat kan leiden tot een genadeloze afstraffing. Het is dan wijs om niet de kern van de eigen professionaliteit te verliezen.

Anderzijds leeft de meer moderne (vanuit de overschotschool gevoede) opvatting dat de interne auditor zich dient te emanciperen ten opzichte van de traditionele toetsend-onderzoekfunctie en moet inspelen op en meebewegen met de gewenste verankering van de internationale en maatschappelijke ontwikkeling in de governance- en controlstructuur van de organisatie. Vanuit deze positie wordt naar voren gebracht dat auditors te veel hechten aan vastigheden, structuren en duidelijkheid; in dat licht wordt opgeroepen tot het formuleren van nieuwe opvattingen over wat het auditwerk in de moderne tijd inhoudt, namelijk het ten minste ook durven beoordelen en confronteren van bestuur en leiding met hun mogelijk gedateerde opvattingen en ideeën.

Deze moderne opvatting van internal auditing wordt aangeduid als een strategie van breaking-out en gaat om het inslaan van een nieuw pad, waarbij het bestaande kader

niet geheel verlaten maar in ieder geval wel gerelativeerd wordt (Association of Chartered Certified Accountants, 2014). Sommigen zeggen dat het vak zich op die manier voegt naar de veranderende verwachtingen en ambities in de omgeving waarin de auditor tegenwoordig moet opereren; een beeld van de meer complexe en dynamische context van de internal audit wordt dan leidend in hoe het vak zich organiseert. Uit de bestaande kaders, aangepast aan de nieuwe realiteit die buiten is ontstaan, en die ruimte laat voor hernieuwde formalisering en standaardisering in andere, meer bij de tijd zijnde codes en standaarden voor beroepsuitoefening.

De breaking-outstrategie van professionele ontwikkeling klinkt verleidelijk. Wie wil zich nu niet voegen naar de moderne praktijk zoals die 'buiten' gevraagd is, naar een meer complexe en dynamische context van de internal audit, die er kennelijk al is? Tegelijkertijd is er op basis van het onderzoek naar ons idee ook veel te zeggen voor een tegengestelde strategie. Niet meebewegen, maar vasthouden aan de eigen basis en zich bewust zijn van de noodzaak van een zeker geïnstitutionaliseerd wantrouwen, om zo te voorkomen dat begrijpen van complexiteit en dynamiek overgaat in begrip tonen voor wat niet op orde is.

Gezocht moet worden naar coping-strategieën en handelingspraktijken waarmee ingewikkelde en veranderlijke eisen hanteerbaar te maken zijn

Dat is de holding-onstrategie van professionele ontwikkeling bij een internal audit: hierbij gaat het juist om vasthouden aan de klassieke principes van het vak, om van daaruit voorzichtig te zoeken naar hoe vernieuwingen in te passen zijn. Niet meebewegen met een complexe en dynamische context buiten het internal-auditvak, maar vasthouden aan de fundamenten, ook als de professionele normen spanning vertonen ten opzichte van de verwachtingen en ambities die leven in de hedendaagse beroepspraktijk. Niet uit koppigheid of kortzichtigheid, maar vanuit de overtuiging dat de basis en het bestaansrecht van het vak zijn dat de auditor vasthoudt aan de normatiek en afstand bewaart, en niet meebeweegt met wat zich buiten ontwikkelt en geen begrip toont voor de dynamiek en complexiteit die de praktijk van het openbaar bestuur kleurt. Niet omdat de auditor het niet begrijpt, maar omdat het ook belangrijk is dat er professionals in de publieke sector zijn die geen begrip tonen maar de grenzen bewaken, die strepen trekken en oordelen vellen op basis van vooraf afgesproken normen en daarbij geen marges in hun metingen dulden.

De holding-onstrategie laat uiteraard enige ruimte voor meebewegen met een complexe en dynamische context 'buiten', maar doet dat vanuit het bewaren en bewaken van de essentie van het vak. Het risico daarvan is natuurlijk dat de aansluiting met verwachtingen en ambities die leven buiten de professie verloren gaat. De breaking-outstrategie gaat op zoek naar een nieuwe essentie voor de internal audit, die beter past bij de complexiteit en dynamiek van de hedendaagse publieke sector. Het risico daarvan is echter dat de professie juist datgene verliest waarin deze zich onderscheidt van andere aanverwante profes-

sies, zoals de controller of andere professies uit de 'second line of defense'.

Dit alles plaatst de discussie over breaking-out of holding-on in een ander perspectief: niet klassiek of modern, conservatief of progressief is het bepalende onderscheid, maar de vraag waar de ruimte ligt voor professionele ontwikkeling van de internal audit, op zo'n manier dat niet alleen de basis van het vak behouden blijft, maar ook de uitdagingen van deze tijd te beantwoorden zijn.

Het is een opdracht voor de beroepsgroep zelf om in dat licht de juiste afwegingen te maken. Uit ons onderzoek blijkt in ieder geval dat het daarbij niet per se gaat om een keuze voor het ene of het andere frame (en daaruit voortvloeiende tegenstrijdige verwachtingen en tegengestelde ambities), maar juist om het zoeken naar copingstrategieën en daarbij passende handelingspraktijken waarmee ingewikkelde en ook veranderlijke eisen hanteerbaar te maken zijn.

Aandacht vragen voor de professionele ontwikkeling van de internal audit in een veranderende context – zoals wij doen – lijkt in eerste instantie wellicht een uitnodiging te zijn voor innovatie en vernieuwing. En deels is het dat ook, maar niet tegen elke prijs. Wij stellen dan ook dat het nodig is te zoeken naar een delicate balans tussen voortgang en vooruitgang; tussen beter maken wat kan, maar daarbij ook behouden wat goed is. Dat vraagt om het verder uitdiepen van de vraag wat zinvolle verantwoordingsmechanismen en -methoden zijn voor overheidshandelen, maar ook om reflectie over de kerntaak van de auditfunctie. Dat is een cruciale en uitdagende vraag over de ontwikkeling van de auditprofessie, zowel voor organisaties als de ADR en het Instituut van Interne Auditors als voor de wetenschap. Hoe moet vorm worden gegeven aan professionalisering van het vakgebied, zonder de kern te verliezen? Welke handelingsperspectieven horen daar bij?

Wat ons betreft dient er in die zoektocht naar vernieuwing van het vak aandacht te zijn voor het behouden en wellicht verstevigen van wat het vak nu gezaghebbend en bijzonder maakt, en voor bijhorende handelingsperspectieven. Net zo belangrijk als de vraag wat er anders moet, is de vraag wat werkelijk behouden moet blijven. Niet om hetzelfde te blijven, maar om met evenveel of meer gezag en impact het auditvak uit te oefenen in een sterk veranderende wereld.

Dankbetuiging

De auteurs danken de ADR, de respondenten en de leden van de begeleidingsgroep voor de aan dit onderzoek verleende medewerking. Bijzondere dank gaat uit naar Thomas van Tiel, Erik van Barele en Anneke van Zanen-Nieberg. Dank gaat ook uit naar Joost van Drie, Fanny Kunneman, Jantine Los en Armin Djogic. ■

Literatuur

Association of Chartered Certified Accountants ACCA (2014). *Breaking out: public audit's new role in a post crash world*. Internet: www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/public-sector/tech-tp-bopan.pdf (11 april 2014).

Bovens, M. & Schillemans, T. (2009). *Handboek publieke verantwoording*. Den Haag: Boom Lemma.

Bovens, M., Schillemans, T. & Hart, P. 't (2008). Does public accountability work? An assessment tool. *Public Administration, 86*, 225-242.

Bruijn, J.A. de (2000). *Prestatiemeting in de publieke sector. Tussen professie en verantwoording*. Utrecht: Lemma.

Bruijn, J.A. de (2002). Prestatiemeting in de publieke sector. Strategieën om perverse effecten te neutraliseren. *Bestuurswetenschappen, 2*, 139-160.

Bruijn, J.A. de & Noordegraaf, M. (2010). Professionals versus managers? De onvermijdelijkheid van nieuwe professionele praktijken. *Bestuurskunde, 3*, 6-20.

Curtin, D. (2004). *Mind the gap: the evolving EU executive and the constitution*. Third Walter van Gerven lecture, Leuven. Groningen: Europa Law Publishing.

Ferlie, E., Lynn, L.E. & Pollitt, C. (Eds.) (2005). *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*, 3-19.

Koppell, J.G. (2003). *The politics of quasi-government: hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control*. Cambridge: Cambridge University Press.

Koppell, J.G. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of 'multiple accountabilities disorder'. *Public Administration Review, 65*, 94-108.

Korsten, A. (2007). *Prestatiemanagement: doet management ertoe? Resultaten van organisaties of eenheden daarbinnen*. Internet: www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Prestatiemanagement.pdf.

Lane, J.E. (2000). *New public management*. Londen: Routledge.

Leeuw, F.L. (1996). Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 9*, 92-102.

Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy (30th ann. ed.): dilemmas of the individual in public service*. New York: Russell Sage Foundation.

Maynard-Moody, S. & Musheno, M. (2003). *Cops, teachers, counsellors. Stories from the front lines of public service*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Meulen, M. van der (2009). *Achter de schermen. Vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers in de zorg en bij de politie*. Delft: Eburon.

Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Mulgan, R. (2002). Public accountabilit of provider agenceis: the case of the Australian 'centrelink'. *International Journal of Administrative Sciences, 68*, 45-59.

Noordegraaf, M. & Siderius, K. (2016). Perspectieven op publieke professionaliteit. Van professionals (in organisaties) naar organiserende professionaliteit. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie, 70*, 4-19.

Noordegraaf, M., Twist, M. van & Steen, M. van der (2014). Fragmented or connective professionalism? Strategies for professionalizing the work of strategists and other (organizational) professionals. *Public Administration, 92*, 21-38.

Nuijten, A., Twist, M. van & Steen, M. van der (2015). Auditing interactive complexity: challenges for the internal audit profession. *International Journal of Auditing, 19*, 195-205.

Pollitt, C. (2000). Is the emperor in his underwear? *Public Management, 2*, 181-200.

Power, M. (2003). Evaluating the audit explosion. *Law and Policy, 25*, 185-202.

Rijn, R. van & Twist, M. van (2009). Verantwoorde vernieuwing? Innovatie van publieke verantwoording. In M. Bovens & T. Schillemans (red.), *Handboek publieke verantwoording* (pp. 255-273). Den Haag: Lemma.

Sarens, G. (2014). Editorial: Internal audit research at the crossroads: time to turn a page? *International Journal of Auditing, 18*, 103-104.

Schillemans, T., Twist, M. van & Hommerig, I. (2012). Innovation in accountability. *Public Performance and Management Review, 36*, 407-435.

Steenhuisen, B. (2009). *Competing public values. Coping strategies in heavily regulated utility industries.* Delft: TU Delft.

Stewart, J. (2006). Value conflict and policy change. *Review of Policy Research, 23*, 183-195.

Thacher, D. & Rein, M. (2004). Managing value conflict in public policy. *Governance, 17*, 457-486.

Tummers, L.L., Bekkers, V., Vink, E. & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: a conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory, 25*, 1099-1126.

Twist, M. van, Steen, M. van der, Bouwmans, H. & Bekkers, H. (2013). *De internal auditor in het publieke domein. Drijfveren en dilemma's, principes en paradoxen*. Den Haag: Lemma.

Visser, M. (2015). Management control, verantwoording en leren in publieke organisaties. Een kritische analyse. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie, 69*, 31-47.

Whittington, R., Cailluet, L. & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: evolution of a precarious profession. *British Journal of Management, 22*, 531-544.

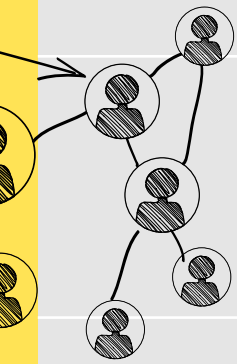
auteurs

Prof. dr. M. van Twist is decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en wetenschappelijk directeur internal audit & advisory aan de Erasmus School of Account & Assurance.



Dr. T. Schillemans is universitair hoofddocent aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap.





Prof. dr. M. van der Steen is co-decaan en directeur van de denktank van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en bijzonder hoogleraar toekomst en strategie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.



I. de Jong MSc is als onderzoeker en leermanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
E-mail: jong@nsob.nl.



Rechtvaardigheid als vaardigheid

Leiding geven aan organisatieverandering op rechtvaardige wijze

Cornell Vernooij, Leonard Millenaar, Ernst Graamans en Wouter ten Have

Samenvatting

Het zit in de menselijke aard om rechtvaardig behandeld te willen worden. Nergens komt dit nadrukkelijker naar voren dan bij verdelingsvraagstukken. Dit soort vraagstukken zijn bij organisatieveranderingen aan de orde van de dag. Zo kan, als afgeleide van een nieuwe strategie, herverdeling van afdelingsbudgetten plaatsvinden of moet in het geval van een reorganisatie bepaald worden wie zijn baan verliest. Medewerkers beschouwen rechtvaardig behandeld worden, bewust dan wel onbewust, als grondrecht. Daarnaast zien medewerkers rechtvaardig handelen van hun leidinggevende als een morele verplichting; wie dit niet doet, deugt niet. Managers zullen, ook ten tijde van verandering, zorg moeten dragen voor rechtvaardige behandeling van medewerkers. Maar hoe doe je dat, rechtvaardig leiding geven aan verandering? Dit artikel bediscussieert, op basis van uitgebreid literatuuronderzoek, wat de effecten zijn van ervaren rechtvaardigheid tijdens verandering en wat de rol van de leidinggevende hierin is, en biedt managers met een veranderopgave praktische richtlijnen voor rechtvaardig handelen.

Inleiding

Mensen zijn geneigd te geloven dat de wereld een rechtvaardige plaats is, waar mensen krijgen wat ze verdienen. Dit geloof is bij de mens al van jongs af aan aanwezig, zoals Lerner beschrijft in zijn belangrijke werk *The belief in a just world: a fundamental delusion* (1980). Vroeg in de opvoeding leren wij onze kinderen hun gedrag te beheersen, om later 'rechtvaardig' beloond te worden. Al sinds de heilige geschriften van verschil-

lende religies en de *Ethica Nicomachea* van Aristoteles wordt rechtvaardigheid als fundamenteel begrip beschouwd voor menselijk denken en handelen.

Het is dan ook opmerkelijk dat bij organisatieverandering meestal niet expliciet gesproken wordt over het fundamentele begrip rechtvaardigheid. Managers en organisatieadviseurs gebruiken vaak abstracte constructen, zoals organisatiecultuur, waarvan de effecten in de wetenschap slechts beperkt zijn aangetoond. De negatieve effecten van onrechtvaardigheid en de positieve effecten van rechtvaardigheid zijn daarentegen wel aangetoond, met een stevige basis van wetenschappelijk onderzoek over een periode van meer dan dertig jaar.

De mate waarin medewerkers een organisatieverandering als rechtvaardig ervaren, komt niet of nauwelijks aan de orde tijdens het opzetten en het sturen van het veranderproces, totdat de gemoederen hoog oplopen en medewerkers ingrijpende middelen inzetten (zoals het vertonen van collectieve weerstand of zelfs een staking). In veel gevallen is het kwaad al geschied en heeft de ervaren onrechtvaardigheid destructieve gevolgen voor zowel de gezondheid, de productiviteit van de medewerker als het realiseren van de doelen van de betreffende organisatie.

De inrichting van het veranderproces en het daarmee verbonden gedrag van de leidinggevende, in het bijzonder de direct leidinggevende, is zeer bepalend voor de mate waarin medewerkers een verandering als rechtvaardig ervaren. Rechtvaardigheid, die direct wordt gerelateerd aan het gedrag van managers, heeft een sterke invloed op de gedachten en handelingen van medewerkers (Rupp & Cropanzano, 2002). Het is dan ook essentieel om te begrijpen hoe je als manager of organisatieadviseur een verandering zo kunt inrichten en sturen, dat de ervaren rechtvaardigheid verhoogd wordt.

Dit artikel vormt een eerste aanzet tot het formuleren van praktische richtlijnen voor managers (en organisatieadviseurs) om rechtvaardig leiding te geven aan organisatieverandering. Allereerst zal een toelichting worden gegeven op organisatorische rechtvaardigheid als wetenschappelijk construct, met de uitwerking van drie componenten: distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid. Daarna zullen, aan de hand van de meest recente wetenschappelijke inzichten, de effecten van rechtvaardigheidsbeleving op het gedrag van medewerkers binnen organisaties (en specifiek ten tijde van organisatieverandering) worden besproken. Vervolgens wordt nader ingegaan op wat bekend is in de wetenschap met betrekking tot de rol van de leidinggevende bij rechtvaardig ervaren verandering. Ten slotte zullen hieruit voortvloeiende praktische richtlijnen worden geschetst voor managers met een veranderopgave.

Rechtvaardigheid: uitkomst, proces en interactie

Sinds de jaren zestig wordt vanuit de (arbeids- en organisatie)psychologie onderzoek verricht naar rechtvaardigheid in de context van organisaties, onder de noemer organisatorische rechtvaardigheid. Organisatorische rechtvaardigheid (‘organisational

justice') gaat over op de manier waarop en de mate waarin medewerkers percipiëren of ze rechtvaardig worden behandeld, en op welke manieren deze perceptie invloed heeft op organisatorische uitkomsten (Pillai, Scandura & Williams, 1999).

In het vervolg van dit artikel wordt rechtvaardigheid dan ook geduid als de mate van organisatorische rechtvaardigheid, zoals ervaren door de medewerker. In de wetenschappelijke literatuur wordt rechtvaardigheid in de meeste gevallen uitgesplitst naar drie componenten: distributief, procedureel en interactioneel.

Distributieve rechtvaardigheid

Distributieve rechtvaardigheid heeft betrekking op de rechtvaardigheid van de uitkomsten die aan mensen worden toebedeeld. Wat is bijvoorbeeld een eerlijke compensatie voor het geleverde werk? En hoe verhoudt die compensatie zich tot die van anderen? Deze compensatie is in veel gevallen een financiële, maar kan ook elementen als invloed en prestige inhouden.

Wanneer de relatieve input-outputratio als ongelijk wordt ervaren, hebben medewerkers het gevoel onrechtvaardig te zijn behandeld. Zo kan een topbestuurder in de bankenwereld gefrustreerd zijn door een bonus van 500.000 euro, omdat zijn collega voor dezelfde prestatie 750.000 euro heeft ontvangen.

Er zijn ook andere allocatienormen die als fair worden beschouwd, afhankelijk van de beoogde doelstelling van de verdeling. Als de doelstelling solidariteit en saamhorigheid is, kan de gewenste allocatienorm gelijkheid zijn. Wanneer persoonlijke ontwikkeling van de betrokkenen het doel is, kan een verdeling op basis van behoeften geschikt zijn en dienen als basis voor distributieve rechtvaardigheid.

Procedurele rechtvaardigheid

Bij procedurele rechtvaardigheid gaat het niet om de uiteindelijke verdeling, maar om de wijze waarop de verdeling tot stand komt. 'Procedurele rechtvaardigheid reflecteert de gepercipieerde rechtvaardigheid van besluitvormingsprocessen en de mate waarin deze processen consistent, accuraat, vrij van bevooroordeling, en open voor input en tegenspraak zijn' (Colquitt e.a., 2013, p. 200). Ook als de uitkomsten van het besluitvormingsproces negatief zijn voor de werknemer, maakt een procedureel rechtvaardig proces de uitkomsten acceptabeler.

Wanneer procedures echter als onrechtvaardig worden ervaren, stijgt het belang dat gehecht wordt aan de rechtvaardigheid van de uitkomst. Dit interactie-effect wordt in de literatuur het 'fair process effect' genoemd en is meermalen in verschillende contexten aangetoond (zie Brockner & Wiesenfeld, 1996).

Interactionele rechtvaardigheid

Interactionele rechtvaardigheid heeft betrekking op de menselijke kant van organisatorische praktijken, ofwel de manier waarop management zich gedraagt ten opzichte van de medewerker. Zodoende relateert interactionele rechtvaardigheid aan de aspecten van het communicatieproces tussen de bron (het management) en ontvanger (de medewer-

ker) van rechtvaardigheid (Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990, in Cohen-Charash & Spector, 2001).

De perceptie van medewerkers ten aanzien van interactionele rechtvaardigheid wordt bepaald door de gedachten, gevoelens en gedragingen die het management ten toon spreidt richting medewerkers (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Rechtvaardigheid als cruciale factor bij organisatieverandering

In de afgelopen decennia is er veel wetenschappelijk onderzoek verricht naar de effecten van rechtvaardigheid. De uitkomsten hiervan zijn eenduidig: verschillende meta-analyses laten positieve effecten van rechtvaardigheid zien op betrokkenheid, productiviteit en de prestaties van medewerkers (Cohen-Charash & Spector, 2001; Viswesvaran & Ones, 2002). Dit verband was in veel gevallen zelfs groter voor procedurele rechtvaardigheid dan voor distributieve rechtvaardigheid. Dit onderzoek laat zien dat rechtvaardigheid, en met name procedurele rechtvaardigheid, van essentieel belang is bij verdelingsvraagstukken binnen organisaties.

De inrichting van het veranderproces en het gedrag van de leidinggevende zijn zeer bepalend voor de mate waarin medewerkers een verandering als rechtvaardig ervaren

Wat betreft de context van organisatieverandering is er een aantal studies die positieve effecten van rechtvaardigheid hebben aangetoond. Zo is bij procedureel rechtvaardig handelen binnen verandering de kans groter dat medewerkers de verandering accepteren (Tyler & De Cremer, 2005) en zij zich betrokken voelen bij de verandering (Bernerth, Armenakis, Field & Walker, 2007). Ook blijkt rechtvaardigheid cruciaal bij het verminderen van weerstand en het verhogen van de mogelijkheid tot succesvolle implementatie (Saruhan, 2014).

Een meta-analytisch overzicht van Van Dierendonck en Jacobs (2002) wijst uit dat procedurele rechtvaardigheid tijdens een reorganisatie van essentieel belang is voor de betrokkenheid van medewerkers na de reorganisatie: ‘Medewerkers die het gevoel hadden een volledige en rechtvaardige uitleg gehad te hebben over waarom en hoe mensen ontslagen werden, waren eerder geneigd de uitkomsten van de reorganisatie te accepteren en bleven meer positief over de organisatie’ (Van Dierendonck & Jacobs, 2002, p. 105).

De voorgaande bevindingen duiden alle aan dat het van belang is een rechtvaardig veranderproces te ontwerpen en hiernaar te handelen.

Rol van leiderschap bij rechtvaardigheidsbeleving

Nu zijn niet alle elementen die bij rechtvaardigheid een rol spelen direct beïnvloedbaar door managers met een veranderopgave. Wat in veel gevallen wel te beïnvloeden is, zijn de vormgeving van het veranderproces en het gedrag van (direct) leidinggevenden

tijdens de verandering. De manager, die in direct contact staat met de medewerkers, beïnvloedt in grote mate hoe de medewerkers op de verandering zullen reageren. Een van de kernfuncties van een leider is besluitvorming en het vertalen van de besluitvorming naar effecten die direct betrekking hebben op medewerkers (zoals promoties en de verdeling van verantwoordelijkheden). De rechtvaardigheid van deze besluitvorming en de wijze waarop de besluitvorming gecommuniceerd wordt, zijn van groot belang. Op basis hiervan bepalen medewerkers hoe zij over hun werk, leidinggevende en verandering denken.

In de wetenschap zijn leiderschap en daaraan gekoppelde gedragingen veelvuldig onderzochte onderwerpen. Wat is er tot nu toe bekend over de rol van de leidinggevende ten aanzien van de rechtvaardigheidsbeleving van de verandering?

Invloed van leiderschap op rechtvaardigheidsbeleving bij organisatieverandering

Onderzoek naar leiderschap heeft veelal plaatsgevonden door verschillende stijlen te onderscheiden en de effecten van deze stijlen op het gedrag van medewerkers te onderzoeken. Veelvoorkomende stijlen in wetenschappelijk onderzoek zijn transactioneel, transformationeel, ethisch en dienend leiderschap (zie kader 'Leiderschapsstijlen in het kort').

Leiderschapsstijlen in het kort

Transactioneel leiderschap

Bass (1985) beschrijft transactionele leiders als gefocust op het verduidelijken van rollen en het begeleiden van medewerkers om vooraf bepaalde doelen te behalen door het toepassen van beloning. Transactionele leiders betrekken medewerkers maar zeer beperkt bij de besluitvorming (Patiar & Mia, 2009).

Transactioneel leiderschap wordt over het algemeen geoperationaliseerd in twee dimensies: 'contingent reward' en 'active management by exception' (Avolio & Bass, 2004). Met behulp van een contingent reward maakt een transactionele leider duidelijk wat van medewerkers wordt verwacht en wat ze ervoor terugkrijgen wanneer aan de verwachtingen wordt voldaan. Active management by exception richt zich op het controleren van de taakuitvoering door medewerkers en heeft een exclusieve focus op zakelijke problemen die zich voordoen.

Ethisch leiderschap

Ethische leiders vertonen normatief juist gedrag (eerlijk, betrouwbaar, zorgzaam en fatsoenlijk). De Hoogh en Den Hartog (2008) onderscheiden drie dimensies van ethisch leiderschap: 'fairness', 'role clarification' en 'power sharing'.

Fairness betreft de manier waarop de leidinggevende zijn macht en verantwoordelijkheid gebruikt bij het nemen van beslissingen. De leidinggevende moet in zijn beslissingen eerlijk, betrouwbaar, oprecht en behulpzaam zijn (Brown e.a., 2005, p. 119). Role clarification heeft betrekking op het transparant communiceren en duidelijk maken van verwachtingen richting

medewerkers. Power sharing betreft het bieden van kansen aan medewerkers om deel te nemen aan het besluitvormingsproces en het luisteren naar de ideeën van medewerkers.

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap kenmerkt zich voornamelijk door het genereren van respect, loyaliteit en vertrouwen, en door het inspireren van medewerkers om boven verwachting te presteren en verder te denken dan het eigenbelang (Bass, 1985; Dai e.a., 2013).
Bass (1985) operationaliseert transformationeel leiderschap in vier dimensies. Een transformationele leider toont zich een inspirerende motivator die zijn visie op een enthousiaste manier communiceert. Daarnaast geeft een transformationele leider individuele aandacht aan medewerkers. De derde dimensie is de capaciteit van een transformationele leider om medewerkers intellectueel uit te dagen, door ze kritisch te laten meedenken over oplossingen voor organisatorische problemen. Ook creëren transformationele leiders motivatie bij medewerkers, door regelmatig naar hun perspectief op belangrijke vraagstukken te vragen (Avolio & Bass, 2004).

Dienend leiderschap

Bij dienend leiderschap staat het voldoen aan de behoeften van anderen als primair doel centraal (Greenleaf, 1991).
Ehrhart (2004) onderscheidt zeven dimensies van dienend leiderschap. De eerste dimensie heeft betrekking op het bouwen van relaties met medewerkers. De tweede op het meenemen van de input van medewerkers in besluitvorming. Dienende leiders helpen medewerkers te groeien, door hen mogelijkheden te bieden hun vaardigheden te ontwikkelen (derde dimensie). Ten vierde gedragen dienende leiders zich ethisch. Dienende leiders brengen een langetermijnvisie en de dagelijkse praktijk in balans (vijfde dimensie). De medewerker staat bij hen voorop, door hun carrièreperspectief mee te nemen in beslissingen (zesde dimensie). Als zevende en laatste dimensie creëren dienende leiders waarde voor anderen buiten de organisatie, bijvoorbeeld door medewerkers aan te moedigen vrijwilligerswerk te doen.

In wetenschappelijk onderzoek zijn in het afgelopen decennium dwarsverbanden gelegd tussen de onderzoeksgebieden leiderschap en rechtvaardigheid. Over het algemeen wordt in studies over leiderschaps- en rechtvaardigheidsdimensies een van de volgende conclusies getrokken: *a)* gewenste attituden van medewerkers ontstaan wanneer de leider eerlijke procedures toepast, en *b)* het effect op rechtvaardigheidspercepties varieert afhankelijk van de specifieke leiderschapsstijl (Piccolo, Bardes, Mayer & Judge, 2008).

Aangezien het belangrijk is om inzicht te verkrijgen in welke leiderschapsstijl nu precies welke invloed heeft op rechtvaardigheidsbeleving van medewerkers, wordt hierna een overzicht gegeven van de wetenschappelijke bevindingen met betrekking tot het verband tussen rechtvaardigheid en de verschillende leiderschapsstijlen.

Transformationeel en transactioneel leiderschap

In wetenschappelijk onderzoek zijn transformationeel en transactioneel leiderschap gelinkt aan verschillende uitkomsten: effectiviteit van leiderschap, tevredenheid, innovatie, en zowel subjectieve als objectieve maten van prestatie. De mechanismen die hieraan ten grondslag liggen zijn echter nog niet duidelijk (Bass, 1995). Rechtvaardigheid als onderliggend fundamenteel construct in relatie tot transformationeel en transactioneel leiderschap komt het afgelopen decennium in de wetenschap steeds sterker naar voren.

Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op de procedurele rechtvaardigheid die medewerkers ervaren (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Dai, Dai, Chen & Wu, 2013; Pillai, Kohles, Bligh, Carsten & Brodowsky, 2011). Transformationele leiders stimuleren medewerkers namelijk intellectueel, geven hun een stem in besluitvormingsprocessen en dragen zorg voor de behoeften van de medewerkers. Dit bevordert vervolgens de betrokkenheid van medewerkers (Gumusluoglu, Karakitapoğlu-Aygün & Hirst, 2013).

Transactioneel leiderschap heeft juist een positief effect op distributieve rechtvaardigheid. Transactionele leiders stellen een beloning vast die passend is bij het geleverde werk, geven duidelijke uitleg hierover en lossen directe problemen van medewerkers op, wat de ervaren distributieve rechtvaardigheid ten goede komt. Wanneer echter geen rechtvaardigheid wordt ervaren door de medewerkers in combinatie met een transactionele leider, wordt door medewerkers een negatieve werkhouding aangenomen (Dai, Dai, Chen & Wu, 2013).

Het belang van rechtvaardigheid in leiderschap komt, naast eerder genoemde onderzoeken, nadrukkelijk naar voren in recent onderzoek van Zhang, Lepine, Buckman en Wei (2014). In dit onderzoek worden belemmerende stressoren op de werkvloer onderscheiden: rolconflict, rolambiguïteit, politiek, bureaucratie en baanonzekerheid. Transactionele leiders verminderen het effect van deze belemmerende stressoren op de werkprestatie. Transactionele leiders beïnvloeden de rechtvaardigheidsbeleving van de medewerker door duidelijk te zijn over de individuele effecten van de verandering voor individuele medewerkers. Hierdoor neemt onzekerheid en stress bij medewerkers af.

In het onderzoek van Zhang, Lepine, Buckman en Wei (2014) werden, naast belemmerende stressoren, uitdagende stressoren onderscheiden: mate van werkdruk, tijdsdruk, complexiteit van werkzaamheden en verantwoordelijkheid. Transformationele leiders wegen de input van medewerkers mee tijdens het besluitvormingsproces (en communiceren duidelijk hierover); hierdoor voelen medewerkers zich rechtvaardig behandeld en neemt hun verantwoordelijkheidsgevoel voor de uitkomsten van de verandering toe. Zeker in tijden van verandering, wanneer onzekerheden en uitdagingen (stressoren) toenemen, is rechtvaardigheid (gecombineerd met aspecten van zowel transactioneel als transformationeel leiderschap) essentieel.

Ethisch en dienend leiderschap

Rechtvaardig handelen als leider lijkt een noodzakelijke eerste voorwaarde voor op een ethische wijze leiding kunnen geven. In de wetenschappelijke literatuur is echter nog weinig geschreven over het verband tussen ethisch leiderschap en rechtvaardigheid en vindt weinig integratie plaats van beide constructen.

Wel is er onlangs door Demirtas (2015) een studie uitgevoerd naar ethisch leiderschap in relatie tot rechtvaardigheid en individueel gedrag van medewerkers. Hieruit komt naar voren dat ethisch leiderschap middels rechtvaardigheid zorgt voor meer bevlogenheid en minder ethisch ongewenst gedrag van medewerkers op de werkvloer. Leiders die gezien worden als ethisch verhogen de rechtvaardigheidsperceptie van medewerkers, door te zorgen voor meer eenduidigheid en minder scepsis richting ethische normen.

Bij een dienende leiderschapsstijl waarbij de leider de behoeften en verlangens van de medewerker centraal stelt, lijkt een link met rechtvaardigheid logisch. Zo valt het te verwachten voor dienende leiders die medewerkers de mogelijkheid geven hun zorgen te uiten, dat dit ten goede komt aan het rechtvaardigheidsgevoel van de medewerker.

In wetenschappelijk onderzoek is het verband tussen dienend leiderschap en rechtvaardigheid beperkt onderzocht. In een onderzoek van Mayer, Bardes en Piccolo (2008) werd gevonden dat de effecten van dienend leiderschap (bijvoorbeeld op werktevredenheid) worden gerealiseerd door rechtvaardige behandeling en bevrediging van de behoeften van volgers. Zij concluderen dat leiders rechtvaardige beloningssystemen en rechtvaardige procedures moeten hanteren en dat zij medewerkers op een gepaste en rechtvaardige manier moeten behandelen.

Concrete gedragingen

Alle genoemde leiderschapsstijlen hebben een belangrijke invloed op de rechtvaardigheidsbeleving van medewerkers en daarmee op onder meer betrokkenheid, bevlogenheid, stressniveau en prestatie. Deze theoretische verkenning leert ons dat rechtvaardigheid fundamenteel is bij allerlei vormen van leiderschap, zeker binnen de context van organisatieverandering.

De beschrijving in termen van wat een leider dan exact moet doen blijft echter abstract. Voortbouwend op de wetenschappelijke inzichten, is het van belang te kijken naar welke concrete gedragingen van een leidinggevende kunnen bijdragen aan rechtvaardigheidsbeleving van medewerkers ten tijde van verandering.

Praktische richtlijnen voor managers met een veranderopgave

Veel onderzoek naar rechtvaardigheid richt zich uitsluitend op de ervaringen van medewerkers en neemt de context – waaronder de organisatie en leidinggevende – als gegeven (Kray & Lind, 2002). Waardevoller is een proactieve benadering, gericht op

interventies die de rechtvaardigheid verhogen (o.a. Greenberg & Wiethoff, 2001). In algemene zin kan worden gesteld dat managers een rechtvaardig beloningssysteem moeten hanteren (distributieve rechtvaardigheid), eerlijke procedures moeten volgen (procedurele rechtvaardigheid) en medewerkers op gepaste wijze moeten behandelen (interactionele rechtvaardigheid; Mayer e.a., 2008).

Daarnaast komt uit leiderschapsonderzoek naar voren dat de effectiviteit van de leiderschapsstijl afhangt van de aan de verandering gelieerde doelstellingen. Zo is het geven van duidelijke uitleg over beloning (een element van transactioneel leiderschap) bevorderlijk voor de rechtvaardigheidsbeleving en uiteindelijk de prestatie van medewerkers, juist wanneer individuele productiviteit een cruciale succesfactor is (Pillai, Scandura & Williams, 1999).

Medewerkers een stem geven in besluitvormingsprocessen (een element van transformationeel leiderschap) is effectiever wanneer de groepsprestatie of creativiteit van medewerkers doorslaggevend is voor het succes van de verandering (Wang, Courtright & Colbert, 2011; DeGroot, Kiker & Cross, 2000). Ook blijkt dat het duidelijk zijn over ethische normen (een element van ethisch leiderschap) en het zorgdragen voor de behoeften van de medewerkers (een element van dienend leiderschap) bevorderend te werken voor de rechtvaardigheidsperceptie van medewerkers.

Managers dienen een rechtvaardig beloningssysteem te hanteren, eerlijke procedures te volgen en medewerkers op gepaste wijze te behandelen

Deze veelal abstracte noties vragen om een vertaling naar concrete gedragingen van de manager die rechtvaardigheid bevorderen. Wat zijn praktische handvatten voor het dagelijks handelen van de manager? Er is in de wetenschap een aantal auteurs geweest die een vertaling hebben gemaakt naar gewenste gedragingen. Rupp, Baldwin en Bashshur (2006) bieden concrete handvatten voor managers, door de verschillende componenten van rechtvaardigheid (uitkomst, proces en interactie) te vertalen naar gedragscompetenties. Deze bouwen voor een belangrijk deel voort op de klassieke criteria van Leventhal (1980) ten aanzien van procedurele rechtvaardigheid. Sharpe (2002) heeft specifiek voor de context van organisatieverandering factoren onderscheiden die bijdragen aan rechtvaardigheidsbeleving bij medewerkers.

Mede op basis van deze artikelen, door het raadplegen van veelgebruikte vragenlijsten om rechtvaardigheid te meten en wetenschappelijke inzichten met betrekking tot rechtvaardigheid en de in het kader beschreven leiderschapsstijlen, is voor dit artikel een raamwerk ontwikkeld met praktische richtlijnen voor managers om de rechtvaardigheid van organisatieverandering te bevorderen (zie tabel 1).

Tabel 1. **Rechtvaardig leiding geven aan verandering: raamwerk met richtlijnen voor managers met een veranderopgave.**

	Definiëren	Ontwerpen	Implementeren	Evalueren
Distributief	• Stel helder geformuleerde veranderdoelen • Deel veranderdoelen met medewerkers • Wees vooraf duidelijk over welke allocatienorm(en) het beste passen bij de veranderopgave (eerlijkheid, gelijkheid of op basis van behoeften) • Bied medewerkers perspectief en zo mogelijk garanties om onzekerheid weg te nemen	• Niet van toepassing	• Voorzie in uitkomsten die de werkzaamheden, inspanningen en performance van medewerkers reflecteren	• Stel de informatie beschikbaar aan medewerkers die benodigd is om tot een gedegen oordeel te komen
Procedureel	• Benoem medewerkers die de organisatie vertegenwoordigen (bijvoorbeeld in een projectteam)	• Wees duidelijk over de momenten in het veranderproces waarop medewerkers inspraak kunnen hebben in de besluitvorming • Laat zien dat handelingen ingegeven zijn door integriteit en oprechte zorg voor andermans behoeften • Ontwerp het veranderproces zodanig dat het aangepast kan worden als de situatie daarom vraagt	• Houd medewerkers op de hoogte van het verloop van de implementatie • Verstrek uitleg over besluiten aan medewerkers • Laat zien en leg uit waarom de inbreng van medewerkers wel of niet is meegenomen • Handel zorgvuldig, consistent en vrij van vooroordelen en op basis van ethische standaarden en accurate informatie • Houd rekening met belangen van alle medewerkers	• Wees duidelijk over de momenten waarop geëvalueerd wordt en geef aan wat er met de input van medewerkers zal gebeuren
Interactioneel	• Communiceer de veranderdoelen op een waardige en respectvolle manier • Toon respect voor de meningen van medewerkers en zorg voor het welzijn van medewerkers	• Voorzie medewerkers tijdig van realistische en accurate informatie • Voorzie medewerkers van een duidelijke uitleg met betrekking tot de procedures die in het veranderproces gevolgd worden	• Geef medewerkers erkenning, door ze te behandelen met waardigheid, fatsoen en respect voor hun rechten • Wees eerlijk en oprecht in de informatie tegenover medewerkers	• Communiceer open, beleefd en zonder negatieve bijklank, waarbij je rekening houdt met de standpunten en behoeften van medewerkers • Geef uitleg en bied (eventueel) verontschuldigingen aan aan medewerkers, wanneer onrecht heeft plaatsgevonden

In dit raamwerk is onderscheid gemaakt naar vier fasen van verandering: het definiëren van de veranderdoelen, het ontwerpen van het veranderproces, het implementeren van de verandering en het evalueren hiervan. Per fase is aangegeven wat richtlijnen zijn om de distributieve, procedurele en interactieve rechtvaardigheid te bevorderen. Dit raamwerk kan gebruikt worden voorafgaand aan het veranderproces (hoe richten wij het veranderproces zo rechtvaardig mogelijk in?), tijdens het veranderproces (implementeren wij het veranderproces zo rechtvaardig mogelijk en waar zijn eventuele aanpassingen nodig?) en na afloop van de verandering (hoe rechtvaardig is de verandering beleefd en wat leren wij hiervan?). Per fase kan aan de hand van het raamwerk bepaald worden in hoeverre de richtlijnen zijn of worden gevolgd voor de inrichting van een rechtvaardig veranderproces en waar focus of bijsturing benodigd is.

Op basis van het raamwerk kunnen aanbevelingen worden gedaan waarmee de rechtvaardigheidsbeleving bij een organisatieverandering wordt vergroot. In de dagelijkse praktijk is het vooral belangrijk om te weten hoe dit gedrag in de organisatie kan worden gestimuleerd op de verschillende organisatieniveaus. In bestaand wetenschappelijk onderzoek naar het bevorderen van rechtvaardig gedrag in de praktijk, wordt al snel gekeken naar de rol die human resources management hierin kan spelen, bijvoorbeeld door het ontwikkelen en aanbieden van trainingen gericht op rechtvaardigheid en leiderschap (Strom, Sears & Kelly, 2014).

In enkele empirische onderzoeken zijn rechtvaardigheidstrainingen voor managers succesvol ingezet als interventie, om de uiteindelijke rechtvaardigheidsbelevingen van medewerkers positief te beïnvloeden (Skarlicki & Latham, 1996; Skarlicki & Latham, 1997; Cole & Latham, 1997). Hier wordt rechtvaardigheid benaderd als een vaardigheid die aangeleerd kan worden. Bij dergelijke trainingen is er, naast theoretische kennis, vooral aandacht voor oefenen en evalueren van gedrag door middel van (groeps)discussies en rollenspellen. Ook Rupp e.a. (2006) veronderstellen dat het gewenste gedrag door managers kan worden gestimuleerd, door trainingen aan te bieden waar theorie en praktijk worden gecombineerd.

Ondanks het succes van rechtvaardigheidstrainingen in deze empirische onderzoeken blijft de daadwerkelijke implementatie van rechtvaardigheidstrainingen in de praktijk achter (gebaseerd op de professionele ervaring van de auteurs en de onderzochte literatuur). In de verdere toepassing van deze trainingen en het vertalen van de inzichten uit de wetenschap ligt dan ook een uitdaging voor de praktijk.

Tot besluit

De inrichting en sturing van het veranderproces en het bijbehorende gedrag van de managers zijn zeer bepalend voor de mate waarin medewerkers de organisatieverandering als rechtvaardig ervaren. Managers die in staat zijn deze rechtvaardigheidsbeleving positief te beïnvloeden, verhogen de slagingskans van de verandering. Het is dan ook essentieel om bij verandering expliciet te spreken over rechtvaardigheid en als manager

en organisatieadviseur te doorgronden hoe je een verandering zodanig kunt inrichten en sturen, dat de ervaren rechtvaardigheid verhoogd wordt.

Dit vraagt van managers om doelbewust en doelgericht te werken aan rechtvaardigheid. Een proactieve benadering, waarbij rechtvaardigheid benaderd wordt als vaardigheid (die te ontwikkelen is), is hierbij essentieel.

Met het verrichte literatuuronderzoek en de vertaling ervan naar praktische richtlijnen voor managers is een eerste stap gezet om de wetenschappelijke kennis over rechtvaardigheid te vertalen naar de praktijk. Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek is het empirisch toetsen in hoeverre het toepassen van de richtlijnen in de praktijk daadwerkelijk bijdraagt aan rechtvaardigheidsbeleving van medewerkers bij organisatieverandering. Hierbij kan gedacht worden aan zowel een kwantitatieve toets (door het opnemen van de richtlijnen in een vragenlijst), als een kwalitatieve verdieping door middel van interviews.

Managers die in staat zijn de rechtvaardigheidsbeleving positief te beïnvloeden, verhogen de slagingskans van een verandering

Managers kunnen expliciet en gericht werken aan het verhogen van de rechtvaardigheidsbeleving van medewerkers, door de richtlijnen in de praktijk toe te passen. Ter illustratie is in het kader ‘Toepassing van richtlijnen voor rechtvaardig veranderen’ beschreven op welke wijze het management van een zorginstelling een veranderproces heeft ingericht en gestuurd, conform de in dit artikel opgenomen richtlijnen.

De oproep aan managers en organisatieadviseurs met een veranderopgave is: beoordeel in hoeverre de richtlijnen zijn of worden gevolgd en stuur bij waar nodig. ■

Toepassing van richtlijnen voor rechtvaardig veranderen

Definiëren

Bij een grootschalig veranderproces binnen een zorginstelling zijn het bestuur en een groot deel van de organisatie met elkaar in conflict over een door het bestuur voorgestelde verandering. Om de hierdoor ontstane impasse te doorbreken, moet de veranderopgave opnieuw worden bepaald.

Om de veranderopgave te kunnen definiëren, is een brede diagnose met interactie tussen de betrokkenen (in het conflict) ingericht: eerst individueel en vervolgens als groep (uitgebreid met andere relevante spelers in de organisatie). Door mensen in dit proces de plek te geven waar ze ‘recht op hebben’, is de opgave voor de organisatie met breed draagvlak gedefinieerd en wordt de eerste stap uit de impasse gezet.

Ontwerpen

In de ontwerpfase wordt de ingezette lijn van werken, zoals gehanteerd bij het definiëren, doorgezet. Niet door de grote groep bij het gehele ontwerp te betrekken, maar door duidelijk te zijn over de wijze waarop en met welke ingrediënten tijdens deze fase zal worden gewerkt (door een werkgroep met bestuur en management).
Daarbij wordt duidelijk aangegeven op welke momenten er terugkoppeling zal plaatsvinden en is er daadwerkelijk ruimte voor dialoog, aanvullen en aanpassen van de uitkomsten tijdens het ontwerpproces, door verschillende stakeholders in de organisatie.

Implementeren

De verantwoordelijkheid voor de implementatie wordt door de leidinggevende met de medewerkers in collectiviteit opgepakt. Doordat de uitkomsten van het ontwerp breed gedragen en begrepen worden, kan er in de praktijk mee aan de slag worden gegaan. Vanuit de onderkenning dat in deze fase door iedereen geleerd moet (kunnen) worden, wordt dit niet ervaren als een blauwdruk voor het werken, maar als een proces van samen ontwikkelen.
Aan het begin van het implementatieproces wordt gewerkt met korte feedbackloops, zodat beoordeeld kan worden of de beoogde effecten daadwerkelijk gerealiseerd zijn, of bijgestuurd moet worden en of er beoogde effecten zijn waarop geacteerd moet worden.

Evalueren

Bij de afronding van het ontwerp wordt niet alleen vastgesteld dat er tijdens de fase van implementeren gewerkt moet worden met korte feedbackloops, maar ook dat er periodiek met de verschillende stakeholders zal worden gekeken of de gekozen oplossingsrichting nog steeds passend is voor de in- en externe context.
De ervaren rechtvaardigheid in dit veranderproces wordt positief beïnvloed door veel aandacht te besteden aan procedurele rechtvaardigheid. Daarnaast is er telkens aandacht en ruimte om invulling te geven aan interactionele rechtvaardigheid, en zorgt een transparant proces (met heldere uitgangspunten) voor het navolgbaar maken van de uitkomsten. Dit draagt bij aan een distributieve rechtvaardigheidsbeleving. Dit leidt er in samenhang toe dat de impasse doorbroken wordt en de verandering met succes wordt gerealiseerd

Literatuur

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1995). Transformational leadership redux. *Leadership Quarterly, 6*, 463-478.

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Field, H.S. & Walker, H.J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: a study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*, 303-326.

Brockner, J. & Wiesenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin, 120*, 189-208.

Brown, M.E., Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.

Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.

Cole, N.D. & Lathman, G.P. (1997). Effects of training in procedural justice on perceptions of disciplinary fairness by unionized employees and disciplinary subject matter experts. *Journal of Applied Psychology, 82*, 699-705.

Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. & Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*, 199-236.

Dai, Y.-D., Dai, Y.-Y., Chen, K.-Y. & Wu, H.-C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*, 760-778.

DeGroot, T., Kiker, D.S. & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*, 356- 372.

Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: evidence from the field. *Journal of Business Ethics, 126*, 273-284.

Dierendonck, D. van & Jacobs, G. (2002). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management, 23*, 96-109.

Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*, 61-94.

Greenberg, J. & Wiethoff, C. (2001). Organizational justice as proaction and reaction: implications for research and application. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: from theory to practice* (pp. 271-302). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Greenleaf, R.K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.

Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z. & Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: do justice and span of control matter? *Journal of Business Research, 66*, 2269-2278.

Hoogh, A.H.B. de & Hartog, D.N. den (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *Leadership Quarterly, 19*, 297-311.

Kray, L.J. & Lind, E.A. (2002). The injustices of others: social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*, 906-924.

Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: advances in theory and research* (pp. 27-55). New York, NY: Plenum Press.

Mayer, D.M., Bardes, M. & Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 180-197.

Patiar, A. & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management, 28*, 254-262.

Piccolo, R.F., Bardes, M., Mayer, D.M. & Judge, T.A. (2015). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 273-298.

Pillai, R., Kohles, J.C., Bligh, M.C., Carsten, M.K., Brodowsky, G. (2011). Leadership in 'Confucian Asia': a three-country study of justice, trust, and transformational leadership. *Organization Management Journal, 8*, 242-259.

Pillai, R., Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. (1999). Perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management, 25*, 897-933.

Rupp, D.E. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*, 925-946.

Rupp, D.E., Baldwin, A. & Bashshur, M. (2006). Using developmental assessment centers to foster workplace fairness. *Psychologist-Manager Journal, 9*, 145-170.

Saruhan, N. (2014). The role of corporate communication and perception of justice during organizational change process. *Business and Economics Research Journal, 5*, 143-166.

Sharpe, A. (2002). *The psychological contract in a changing work environment*. Hi-Res Theme Paper, Nottingham Trent University. Internet: citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.614.9619&rep=rep1&type=pdf.

Skarlicki, D.P. & Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship within a union: a test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology, 81*, 161-169.

Skarlicki, D.P. & Latham, G.P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication. *Personnel Psychology, 50*, 617-633.

Strom, D.L., Sears, K.L. & Kelly, K.M. (2014). Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 21*, 71-82.

Tyler, T.R. & Cremer, D. de (2005). Process-based leadership: fair procedures and reactions to organizational change. *Leadership Quarterly, 16*, 529-545.

Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2002). Examining the construct of organizational justice: a meta analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics, 38*, 193-203.

Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H. & Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management, 36*, 223-270.

Zhang, Y., Lepine, J.A., Buckman, B.R. & Wei, F. (2014). It's not fair … or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal, 57*, 675-697.

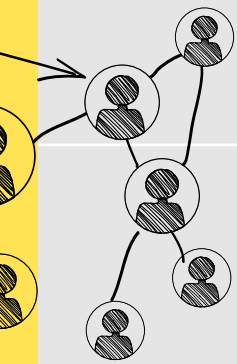
auteurs

C.M. Vernooij MSc is organisatieadviseur bij Ten Have Change Management. E-mail: c.vernooij@tenhavecm.com.



J.L. Millenaar MSc is organisatieadviseur bij Ten Have Change Management en hoofdredacteur van het tijdschrift *Management & Consulting*.





E.P. Graamans MSc is researcher bij Ten Have Change Management en doet promotieonderzoek naar organisatiecultuur aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



Prof. dr. W.D. ten Have is organisatieadviseur en managing partner van Ten Have Change Management en hoogleraar organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



Verfrissende benadering van smaak in de wetenschap

Toelichting bij Sandelowski

Rob Blomme

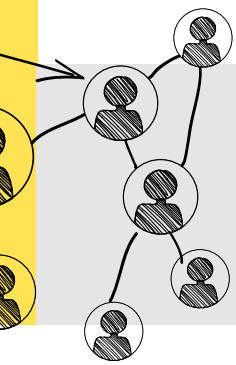
Voor deze aflevering van de rubriek Over de Grenzen is de keus gevallen op een intrigerend Amerikaans artikel met als titel 'A matter of taste: evaluating the quality of qualitative research' ofwel, in vertaling, 'Een kwestie van smaak. Het beoordelen van de kwaliteit van kwalitatief onderzoek'. De auteur, Margarete Sandelowski, is als methodoloog en expert op het gebied van vrouwenstudies werkzaam aan de Universiteit van North Carolina.

In het artikel geeft Sandelowski een kritische reflectie op pogingen om de kwaliteit van de beoordelingssystematiek van kwalitatief onderzoek te beoordelen. In haar ogen zullen deze pogingen weinig effect hebben. We gaan namelijk voorbij aan het belangrijke gegeven dat beoordelaars en lezers van onderzoek eigen geïnternaliseerde voorkeuren hebben bij hetgeen ze beoordelen: hun smaak.

Sandelowski's benadering is verfrissend, omdat ze hierbij de gemeenschappen van onderzoekers en daarmee de onderzoeker zelf centraal zet. De meer interpretatieve en sociaal-constructieve perspectieven deden dat al vanuit een cocreatiebenadering van kennis, maar de inbreng van het belang van smaak en het connaisseurschap door Sandelowski geven hieraan in mijn ogen een interessante dimensie. Smaak is iets wat moeilijk te objectiveren en te standaardiseren valt, maar het speelt wel degelijk een belangrijke rol.

Smaak is tevens een belangrijk thema in het werk van de Franse socioloog Pierre Bourdieu (1930-2002). Het begrip smaak gebruikt Bourdieu als een onderdeel van het perspectief dat mensen ontwikkelen vanaf hun geboorte in een bepaalde sociale omgeving. Het bepaalt mede hoe zij de wereld om zich heen waarnemen, interpreteren en daarnaar te handelen ('habitus'). Smaak is volgens Bourdieu dus een product van dit ontwikkelingsproces, dat zich binnen de verschillende gemeenschappen over een tijdscontinuüm afspeelt. Het heeft daarbij de neiging zich te reproduceren en in stand te houden.

Aangezien onderzoekers zich binnen de onderzoekspraxis in de regel verbinden aan een bepaalde onderzoeksgemeenschap met een eigen perspectief op onderzoek en smaak, zullen er altijd discussies zijn tussen deze gemeenschappen over wat nu goed onderzoek is. Het is volgens Sandelowski van belang te beseffen dat smaak een belangrijke rol speelt in de beoordeling van met name kwalitatief onderzoek, alhoewel dit volgens haar ook opgaat voor kwantitatief onderzoek. Dat biedt stof tot nadenken bij de vraag van wat nu eigenlijk goed wetenschappelijk onderzoek is, met alle vereisten van transparantie, objectiveerbaarheid, repliceerbaarheid en falsifieerbaarheid. ■



Prof. dr. R.J. Blomme is hoogleraar organization behavior aan de Nyenrode Business Universiteit te Breukelen, hoogleraar management en organisatie aan de Open Universiteit te Heerlen en hoofdredacteur van dit tijdschrift. E-mail: r.blomme@nyenrode.nl.



Auteur

Een kwestie van smaak

Het beoordelen van de kwaliteit van kwalitatief onderzoek

Margarete Sandelowski

Samenvatting

Vanuit de zucht naar standaardisering zijn er allerlei checklists ontwikkeld met criteria om kwalitatief onderzoek te beoordelen. Maar deze beoordelingscriteria en de gedachtegang erachter voorzien niet in een taal om te praten over smaak of over de esthetische ontvankelijkheden die zo'n belangrijke rol spelen bij het beoordelen van of iets goed is of niet. In dit artikel wordt beoordeling van kwaliteit in kwalitatief onderzoek beschouwd in de context van smaak, dat wil zeggen tegen de achtergrond van de oordeelkundigheid die komt kijken bij het beoordelen van de waarde van onderzoek, inclusief de erkenning van de sleutelrol die voorkeuren en ontvankelijkheden van de beoordelaars bij hun oordeel spelen, net als hun lidmaatschap van een of meer 'smaakgemeenschappen'. Een onderzoek wordt beoordeeld door een of meer verslagen van dat onderzoek te evalueren, en zulke onderzoeksverslagen kunnen worden opgevat als kunstvormen waarvoor dezelfde beoordelingscriteria gelden als voor gedichten of schilderijen. Smaak impliceert een oordeel over de kwaliteit van objecten en iemands vermogen om uit een verzameling kennis díe kennis te selecteren die geschikt is om de waarde van die objecten te beoordelen. Wat een gemeenschap van praktijkbeoefenaars (hier reviewers van kwalitatief onderzoek) bindt, is dat zij 'smaak-maken' en continu hun oordelen verfijnen over wat goede en slechte practices zijn.

Inleiding [1]

Een paar jaar geleden stuitte ik op een artikel van Jewell en Bero (2008): 'Developing good taste in evidence: facilitators of and hindrances to evidence-informed health policymaking in state government'. Het woord smaak ('taste') in de titel trok onmiddellijk mijn aandacht. Want in eerste instantie lijkt het heel ongebruikelijk om een ontvankelijkheid die normaliter wordt geassocieerd met mode of wijn te koppelen aan zoiets groots als bewijs ('evidence'). Maar toen ik er beter over nadacht, leek 'smaak' juist precies te vangen wat ik al een tijd vond dat onvoldoende werd erkend in de omvang-

1] Dit artikel verscheen eerder als Sandelowski, M. (2015). A matter of taste: evaluating the quality of qualitative research. *Nursing Inquiry, 22*, 86-94. Vertaling: Yvonne Halink en Eduard Kerkman (www.taallijn.nl).

rijke literatuur over kwaliteitscriteria in kwalitatief onderzoek, namelijk het esthetisch gevoel dat zo'n belangrijke rol speelt bij de beoordeling van wat dan ook, of het nu gaat om consumptiegoederen, kunstwerken of wetenschappelijk werk.

'Smaak' verwijst meestal naar de aangeleerde vaardigheid om je 'oordeelkundige opinies te vormen over esthetische en artistieke aangelegenheden' (Ollivier & Fridman, 2001). Jewell en Bero (2008, p. 204) hebben zich nooit met smaak an sich bezig-gehouden. Maar zij impliceerden een verband tussen goede smaak en 'evidence-based' vaardigheidstraining, toen zij het volgende concludeerden: 'Vaardigheidstraining zou beleidsmakers en hun assistenten niet alleen kunnen helpen om relevant onderzoek te identificeren, maar ook om onderzoek van hoge en lage methodologische kwaliteit te onderscheiden. (...) Zo'n training kan hen helpen om "een goede smaak in bewijsmateriaal" te ontwikkelen.' Het was deze opmerking over smaak die mij uiteindelijk leidde naar het smaakonderzoek in de sociale wetenschappen (o.a. Bourdieu, 1984; Fenster, 1991; Lieberson, 2000; Hennion, 2007; Arsel & Bean, 2013). En daarmee naar een andere manier van denken over de beoordeling van kwaliteit in onderzoek en in kwalitatief onderzoek in het bijzonder.

In dit artikel bezie ik kwaliteit in kwalitatief onderzoek in de context van smaak, dat wil zeggen in de oordeelkundigheid die komt kijken bij het beoordelen van de waarde van onderzoek en in de erkenning van de sleutelrol die voorkeuren en ontvankelijkheden van de beoordelaars bij het oordeel spelen, net als hun lidmaatschap van een of meer 'smaakgemeenschappen'. Voortbordurend op het werk van Eisner (1975, 1979, 1985, 1998, 2003) zie ik connaisseurschap en kritiek als 'praktijken van smaak' (Elliott, 2006, p. 229). Voor Eisner (1975, p. 8) is connaisseurschap 'de kunst van het waarderen [terwijl] kritiek de kunst is van het openbaar maken' van wat je gewaardeerd hebt aan of begrepen hebt van een object.

Smaak speelt een rol bij de beoordeling van elk object – ook van kwantitatief onderzoek. Ik richt mij hier echter speciaal op kwalitatief onderzoek, omdat 'artisticiteit' veel prominenter aanwezig is in het discours van het kwalitatief onderzoek dan in dat van kwantitatief onderzoek. Denk bijvoorbeeld aan de overgang naar op de kunsten gebaseerde manieren van verspreiding van resultaten van kwalitatief onderzoek (o.a. Keen & Todres, 2007; Boydell e.a., 2012). Of aan de opkomst van het auto-etnografisch of ik-etnografisch onderzoek, dat de onderzoeker naar het middelpunt van het onderzoek verhuist en streeft naar 'verstoring van de binaire relatie tussen wetenschap en kunst' (Ellis, Adams & Bochner, 2011, par. 39). En aan de nadruk die in de kwalitatief-onderzoeksliteratuur wordt gelegd op esthetiek, creativiteit, elegante expressie, emotie, empathie, reflexiviteit, weerklank, oprechtheid en levendigheid (o.a. Sandelowski, 1994, 1995, 2003; Eisner, 1998; Watts, 2008; Stige, Malterud & Midtgarden, 2009; Watson, 2009; Tracy, 2010; Ravenek & Laliberte Rudman, 2013).

Smaak lijkt een integraal onderdeel te zijn van het uitvoeren en beoordelen van kwalitatief onderzoek

Smaak lijkt een integraal onderdeel te zijn van het uitvoeren en beoordelen van kwalitatief onderzoek. Twee dingen zijn moeilijk van elkaar los te koppelen: de wetenschappelijk-technische beoordeling van de geldigheid van onderzoeksprocedures en -resultaten, en de artistieke beoordeling van de kwaliteit van de presentatie van die procedures en resultaten. De verwevenheid is grotendeels te wijten aan het feit dat validiteit in kwalitatief onderzoek gedeeltelijk wordt bepaald door wat het verspreidingsmiddel (in de regel het peer-reviewed onderzoeksrapport) oproept en teweegbrengt in zijn publiek.

Smaakwetenschap: een kleine proeverij

Smaak gaat over het vermogen om iets kenmerkends vast te stellen over een te beoordelen object. Van individuen wordt gezegd dat ze een goede smaak hebben, als zij een gecultiveerd en getraind oog, oor of gevoel hebben voor een object te midden van andere objecten van dezelfde soort. Een 'goed oog (…) schenkt aandacht' (Rose, 2012, p. 52). Het 'zoekt naar' en 'ziet als', het kijkt niet alleen maar.

Dat vereist dat je over een grote mate van kennis beschikt die relevant is voor het object (Eisner, 1975, 1979). Smaak is een aangeleerd vermogen, geen 'aangeboren dispositie' (Ollivier & Fridman, 2001). Smaak impliceert dat je niet alleen een oordeel velt over de kwaliteit van de te waarderen objecten, maar ook over iemands vermogen om ze te beoordelen. Dat wil zeggen: het vermogen om uit vele objecten hetzelfde soort objecten te filteren en selecteren, en vervolgens uit een corpus aan kennis die kennis te selecteren die geschikt is om de waarde van die objecten te beoordelen. In deze context wordt Bourdieu (1984, p. 6) vaak geciteerd: 'Smaak classificeert, en het classificeert de classificeerder.'

Smaak is onderdeel van het sociale proces waarbij individuen 'mensen, werkwijzen en dingen indelen in categorieën van ongelijke waarde' (Ollivier & Fridman, 2001). Smaken worden gevormd in socioculturele en sociaalhistorische contexten; er zijn uiteenlopende smaakmaatstaven en 'smaakculturen [of] clusters van culturele systemen die vergelijkbare waarden en esthetische normen belichamen' (Ollivier & Fridman, 2001).

Criteria voor het differentiëren tussen goede en slechte smaak

Woodward en Emmison (2001, p. 295) vinden dat de sociologie van de smaak vaak te veel nadruk heeft gelegd op 'de rol van smaakoordelen als mechanismen van sociale en culturele macht, als onderscheidende markers van sociale positie, of (…) als zijnde geïmpliceerd in de reproductie van sociale ongelijkheid'. Zij besloten daarop om smaak te onderzoeken op het niveau van individuele actoren. Daartoe bestudeerden zij welke criteria 619 Australiërs gebruikten om onderscheid te maken tussen goede en slechte smaak.

Ze vonden drie domeinen waarop respondenten 'objecten, gedrag, houding of aspecten van zelfpresentatie [als] (…) smaakvol of smakeloos' (p. 302) classificeerden: de hoeveelheid, de compositie of samenstelling en de kwaliteit. In het kwantitatieve domein werd iets smaakvol geacht naarmate het de juiste hoeveelheid van iets had, zoals

de juiste hoeveelheid kleur in kleding, de juiste hoeveelheid eten op een bord, en in het algemeen wanneer iets getuigde van inzicht in het principe 'genoeg is genoeg'; smaakvolle objecten waren eerder ingetogen en eenvoudig dan opzichtig en protserig. Op het gebied van compositie werd iets smaakvol geacht als het er goed uitzag, of als dingen goed samengingen en blijk gaven van harmonie en balans (in tegenstelling tot elementen die met elkaar botsten of niet bij elkaar pasten). Op het gebied van kwaliteit, tot slot, werd een te beoordelen object smaakvol geacht naarmate het eleganter en tijdlozer was; zulke objecten werden als klassieker gezien.

Woodward en Emmison (2001) ontdekten ook dat respondenten vaker persoonlijke en/of esthetische oordelen gebruikten als ze goede smaak beschreven; als ze slechte smaak beschreven, baseerden ze zich eerder op collectieve of sociale normen. Respondenten vonden het daarnaast gemakkelijker om uitdrukking te geven aan het oordeel 'slechte smaak' (wat ik niet mooi of goed vind) dan aan het oordeel 'goede smaak' (wat ik wel mooi of goed vind). Woodward en Emmison (2001) wijzen op het 'sociale karakter van smaakoordelen' (p. 312) dat naar voren komt bij het 'positioneren van persoonlijke smaak binnen de bandbreedte van de sociaal aanvaardbare praktijk' (p. 313). Zij concluderen dat er sprake is van een 'sterk collectief sentiment bij het definiëren van smaak' (p. 314) of van een poging om jezelf daaraan aan te passen.

Smaak als praktijk

Nog iemand die vindt dat de sociologie van de smaak te zeer sociaaleconomische verschillen benadrukt, is Gherardi (2009, p. 535). Zij onderzocht het verband tussen smaak en allerlei soorten 'praktijken', met de stelling dat 'smaak [of] een gevoel van wat esthetisch passend is' binnen een gemeenschap datgene is wat leden van die gemeenschap bindt. Gherardi (2009, p. 536) definieert 'smaak-maken als een collectief, spontaan optredend, discursief proces dat praktijken voortdurend verfijnt'.

Zij observeert (Gherardi, 2009, p. 536) de: '(...) gepassioneerde gehechtheid van een gemeenschap van praktijkbeoefenaars aan het object van hun praktijk. Bijvoorbeeld: mensen die deel uitmaken van een wetenschappelijke gemeenschap en die veel genoegen ontlenen aan een bij uitstek briljant artikel dat de basis van smaak-maken vormt. Dat wil zeggen: aan een collectieve prestatie die praktijkbeoefenaars in staat stelt om de uiteenlopende uitvoeringen van hun werkpraktijken te waarderen, die – doordat ze worden gewaardeerd en tegen elkaar worden afgezet – continu worden verfijnd.'

Voor Gherardi (2009) is smaak-maken 'een situatiegebonden activiteit die berust op leren en weten hoe je specifieke uitvoeringen van een praktijk moet beoordelen' (p. 538); je realiseert dit via het 'creëren van een gemeenschappelijk vocabulaire bij de waardering, het smeden van identiteiten binnen epistemische gemeenschappen, en het verfijnen van de uitvoeringen' (p. 536). Smaak-maken kan dan worden gezien als een andere manier om conceptueel de 'constante improvisatie' (p. 546) te vangen die karakteristiek is voor expertise in het 'vermogen om te onderscheiden en bekritiseren' op basis van kennis, maar – met verwijzing naar Gadamer – 'zonder je toevlucht te nemen tot absolute principes' (p. 539).

Verwijzend naar improvisatie in de jazz, merkt Gherardi (2009, p. 546) op dat de 'herhaling van praktijken niet mechanisch is, net zoals een uitvoering van hetzelfde jazznummer niet identiek is aan het vorige'.

Smaak en kwaliteit in kwalitatief onderzoek

Woorden die je veel tegenkomt in vertogen over de kwaliteit van empirisch onderzoek (zoals goed, slecht, sterk, zwak, best evidence, best practices) wijzen op oordelen die kenmerkend zijn voor smaak. Wetenschappers hebben inderdaad geconstateerd dat er kwantiteits-, kwaliteits-, compositie- en schoonheidscriteria worden gebruikt om wetenschappelijk werk en kunst te beoordelen (Eisner, 1985).

In de laatste dertig jaar is het aantal teksten die gaan over kwaliteit (ook wel aangeduid als nauwkeurigheid, geloofwaardigheid, betrouwbaarheid, geldigheid, enzovoort) in kwalitatief onderzoek exponentieel toegenomen. De opkomst van een systematische review-onderzoekssynthese in de gezondheidswetenschappen, en van een kwalitatieve en 'mixed methods'-onderzoekssynthese in het bijzonder, maakte de zoektocht naar gestandaardiseerde kwaliteitscriteria, vergelijkbaar met die voor kwantitatief onderzoek, nog urgenter.

Voorbeelden zijn de STROBE Statement-checklists voor cohortonderzoek, casecontroleonderzoek en cross-sectioneel onderzoek (Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology, 2009), de CASP-checklists voor observatie- en interventieonderzoek (Critical Appraisal Skills Program, 2013a) en de PRISMA-checklists voor interventieonderzoek in de gezondheidszorg (PRISMA, 2009). Er zijn tevens tal van checklists ontwikkeld voor kwalitatief onderzoek en de kwalitatieve onderzoekscomponenten van mixed methods-onderzoek (o.a. Hannes, Lockwood & Pearson, 2010; Tracy, 2010; Schou e.a., 2012; Heyvaert e.a., 2013), met inbegrip van de Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research (COREQ; Tong, Sainsbury & Craig, 2007), de CASP (2013) en de Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT; Pluye e.a., 2009).

Maar ondanks al die activiteit is er geen consensus over hoe je de gevarieerde verzameling studies in het domein van het kwalitatief onderzoek zou moeten definiëren of beoordelen, en zelfs niet over de vraag of standaarden mogelijk of wenselijk zijn. Een richtlijn voor systematische kwaliteitsreviews is dat de kwaliteit van de primaire studies moet zijn geïnventariseerd via gestandaardiseerde criteria. Maar er is enige zorg over hoe je dergelijke criteria dan gebruikt (White, 2001; Petticrew & Roberts, 2003; Pawson, 2006; Sandelowski & Barroso, 2007; Boeije, Van Wesel & Alisic, 2011). Belangrijker nog: met de kwaliteitschecklists die zijn ontwikkeld, en ook in toenemende mate worden gebruikt, kunnen onderzoekers claimen dat ze de kwaliteit hebben meegenomen zonder de problemen te hoeven oplossen die deze tools opwerpen. Enkele van die problemen zijn: een smalle opvatting van beoordeling (waarbij er meer nadruk ligt op censuur en uitsluiting dan op begrip en insluiting), onvermogen om tegemoet te komen aan de diversiteit in kwalitatief onderzoek, gepreoccupeerdheid met methodologie (boven de

logica en degelijkheid van de bevindingen), het samenvloeien van methoden die men claimt te gebruiken met de feitelijk gebruikte methoden, en van procedurele adequaatheid met adequaatheid op het vlak van interpretatie en verslaglegging (Barbour, 2001; Sandelowski & Barroso, 2007; Hammersley, 2008).

Over de diversiteit binnen het kwalitatieve onderzoek constateerde Hammersley (2008, p. 167): 'We worden niet zozeer geconfronteerd met een verzameling helder gedifferentieerde kwalitatieve benaderingen, als wel met een gevarieerd landschap van praktijken. De bewoners ervan gebruiken op uiteenlopende en vrijblijvende manieren een scala van etiketten (zoals etnografie, discoursanalyse, werken met levensverhalen, narratief onderzoek, activiteitentheorie, interpretivisme, feministisch standpuntdenken en postmodernisme) om hun oriëntatie te typeren; dat doen ze waarschijnlijk steeds ietwat anders bij verschillende soorten publiek en verschillende gelegenheden.'

Thorne (2011) wees op de grote verschillen tussen de onderzoekseisen en agenda's van de gezondheidswetenschappen en de sociale wetenschappen, en Bleijenbergh, Korzilius en Verschuren (2011) kwamen met criteria specifiek voor praktijkgericht onderzoek. Deze discipline- en publieksspecifieke variaties in taal en sociale mandaten maken de beoordeling van kwalitatief onderzoek tot een oefening in oordeelkundigheid bij het creëren van smaak; reviewers moeten immers brede kennis hebben van deze verschillen, om geschikte kwaliteitscriteria te kiezen voor het beoordelen van onderzoek. Hammersly (2008, p. 160): '(...) vertrouwen op oordeelskracht is onvermijdelijk (...) [aangezien] kwaliteitsbeoordeling in de context van relatief complexe activiteiten redelijkerwijs niet kan worden herleid tot het toepassen van expliciete, concrete en alomvattende indicatoren. Formuleringen van criteria, in termen van relevante normen en overwegingen die in aanmerking moeten worden genomen, komen voort uit het beoordelingsproces en zijn erdoor gemodificeerd, in meer of mindere mate.'

Dat wil zeggen: geschikte beoordelingscriteria worden afgeleid van en beïnvloed door voortdurende verfijning van de praktijk die Gherardi (2009) heeft aangeduid als het construeren van smaak-maken. Kortom, het beoordelingsproces brengt onvermijdelijk met zich mee dat je actief smaak inzet, of overwegingen selecteert die van toepassing worden geacht op een te beoordelen object, in aanvulling op de voortdurende (her)-interpretatie van deze overwegingen en hun toepasbaarheid op andere vergelijkbare te beoordelen objecten. De aanwending van smaak kan gewoonweg niet buiten beschouwing worden gelaten bij het beoordelingsproces, want het 'denkproces over hoe een verzameling kwaliteitscriteria zou kunnen worden toegepast in een context, en hoe deze criteria zich verhouden tot elkaar, is een scheppende kracht bij het ontwikkelen van de onderzoekspraktijk' (Hammersley, 2008, p. 160).

Toen zij een richtlijn ontwikkelden voor het lezen van kwalitatief onderzoek, ontdekten Sandelowski en Barroso (2002) dat de beoordelaars die was gevraagd om de richtlijn te gebruiken een relatief lage interbeoordelaarsbetrouwbaarheid en intrabeoordelaarsbetrouwbaarheid aan de dag legden bij de informatiecategorieën die zij als het meest en minst invloedrijk hadden aangeduid bij hun beoordeling van vijf onderzoeksverslagen, maar dat er wel tendensen of voorkeuren waren op het vlak van lezen/beoor-

delen. Eén beoordelaar vertoonde bijvoorbeeld weinig voorkeuren in haar beoordelingen van verslagen die zij als het meest invloedrijk zag; bij de verslagen die zij als minst invloedrijk classificeerde, bleek echter een voorkeur voor beschrijving van vraagstukken van menselijke subjecten.

Een andere beoordelaar vond de presentatie van de theoretische oriëntatie tegenover het bestudeerde verschijnsel het belangrijkst in het ene onderzoek, maar het minst belangrijk in het andere. Bij eigen reviews heb ik gemerkt dat ik de aan- of afwezigheid van iets wat ik als goed beoordeelde in het ene onderzoek juist als een tekortkoming kon beoordelen in een ander onderzoek.

Net zoals de methode bij kwalitatief onderzoek meer dienstdoet om te stimuleren tot de analyse dan om onderzoeksbevindingen te determineren of verkrijgen (Eakin & Mykhalovskiy, 2003), zijn kwaliteitschecklists en -richtlijnen eerder instrumenten die je richten op wat belangrijk zou kunnen zijn dan regels die altijd slaafs moeten worden opgevolgd. Bovendien: 'de situatiegebonden aard van deze oordelen' (Hammersley, 2008, p. 165) met daarbij opgeteld de vele verschillen binnen en tussen onderzoeksdomeinen en -disciplines met betrekking tot het 'goede' en 'slechte' in onderzoek (Emden & Sandelowski, 1998, 1999), beperkt de mate waarin deze oordelen volledig transparant kunnen worden gemaakt en begrijpelijk zijn voor anderen.

De uitvoering van het onderzoek is onontkoombaar verweven met de kunst van het presenteren van de resultaten van dat onderzoek

Uiteindelijk is het een kwestie van oordeel of een verslag van kwalitatief onderzoek 'oprechtheid', 'weerklank' of 'betekenisvolle samenhang' tentoon moet spreiden (en of het dat überhaupt zou moeten doen; Tracy, 2010, p. 840), of 'verklarende, interpretatieve of verhelderende adequaatheid' (Lee, 2014, p. 316). Het is een kwestie van oordeel of een steekproefstrategie voldoende wordt beschreven en afdoende wordt gemotiveerd, of de bevindingen expliciet zijn gespecificeerd en of dataverzadiging werd bereikt of überhaupt moest worden nagestreefd (Critical Appraisal Skills Programme, 2013b).

Het is een kwestie van oordeel – geen eigenschap van een methode of van onderzoeksresultaten – of er transparantie of objectiviteit aan de dag is gelegd. Uiteindelijk is het een kwestie van oordeel of er afdoende aan welke verzameling criteria dan ook is voldaan, of de auteurs of onderzoeksverslagen kunnen worden vertrouwd, en dus of de methoden en bevindingen die zij presenteren 'betrouwbaar genoeg zijn om er actie op te ondernemen en besluiten op te baseren' (Tracy, 2010, p. 843).
Het zou getuigen van een 'volstrekt onaanvaardbaar relativisme (…) [om] kennis [te reduceren] tot het niveau van louter een kwestie van smaak' (Smith, 1990, p. 179), maar smaak neemt een centrale plaats in en is een onontkoombaar feit bij welke kwaliteitsbeoordeling dan ook. En toch wordt in kwaliteitschecklists en de gedachtegang die eraan ten grondslag ligt zelden rekening gehouden met de esthetische criteria die

beoordelingen van wetenschappelijk werk en kunstwerken bepalen. Ze bieden geen 'vocabulaire om over smaak te spreken' (Gherardi, 2009, p. 546), noch 'esthetische criteria die onderbouwen wat een good practice of een rommeltje is en wat een beautiful practice of een verfoeilijke is binnen de uiteenlopende gemeenschappen van kwalitatief onderzoekers (p. 547). Ze stellen onderzoekers daarmee niet in staat om smaak te verfijnen of 'smaakdistincties te maken en die te verspreiden in de gemeenschap' (p. 547).

Smaak en de wisselwerking tussen lezer, schrijver en tekst

Smaak is een integraal onderdeel van de beoordeling van onderzoekskwaliteit, al was het alleen maar omdat beoordelaars niet het onderzoek op zich beoordelen maar meer de 'literaire techniek' (Shapin, 1984) of gestileerde reconstructie achteraf van een onderzoek, in de vorm van een conventioneel wetenschappelijk onderzoeksrapport (Bazerman, 1988). De uitvoering van het onderzoek is onontkoombaar verweven met de kunst van het presenteren van de resultaten van dat onderzoek. Zoals Sandelowski en Barroso (2002, 2007) opmerken, is de waardering van onderzoek niet alleen een wetenschappelijk ding, maar ook een 'literair'. Een onderzoeksverslag is evenzeer een kunstvorm als een gedicht, roman of theaterstuk.

Je kunt lezers beschouwen als lid van 'smaakculturen' (Gans, 1999) wat betreft hun persoonlijke voorkeuren voor geschikte manieren om onderzoeksresultaten kenbaar te maken, en de gemeenschappelijke normen die zij daarvoor aanhangen. Een smaakcultuur is een 'interpretatieve gemeenschap met gedeelde voorkeuren, aversies en criteria voor goede en slechte smaak' (Kuipers, 2006, p. 360). Lezers moeten weten hoe ze onderzoeksverslagen moeten lezen die geschreven zijn om verschillende smaakculturen aan te spreken. Smaakculturen kunnen worden gedifferentieerd op grond van presentatiestijlen en de smaakcriteria die ze aanhangen. Zoals – Woodward en Emmison volgend – oordelen over de juiste hoeveelheid citaten in een verslag (kwantiteitscriterium), over een al dan niet logische presentatie van de bevindingen (compositiecriterium) en over de balans tussen beschrijving en interpretatie (kwaliteitscriterium). Bij een boekbespreking merkte Finchamp op (2014, p. 404): 'Mijn gevoel is dat de manier waarop gegevens worden gebruikt en gerapporteerd net zo goed een kwestie van smaak is als wat dan ook. Ik zelf vind het prettig om veel data te zien en ruimte te krijgen van de auteurs om ook zelf een beetje te kunnen interpreteren.'

De gemeenschap die systematische review en evidence-based werkwijzen aanhangt, kan worden gezien als een smaakcultuur met een sterke voorkeur voor standaardisering bij onderzoeksverslagen (een compositiecriterium). Smaakculturen kunnen ook worden gedefinieerd op grond van verschillen in voorkeur voor 'gesloten' teksten – die ten doel hebben 'betekenis vast te leggen' (Prasad, 2005, p. 243) – of voor 'open' teksten, waarin betekenis 'nooit echt definitief wordt vastgelegd' (Prasad, 2005, p. 244) en die ten doel hebben de complexiteit, 'meervoudigheid, ambiguïteit en incoherente subjectiviteit' van de data intact te laten en uit te drukken (Jackson & Mazzei, 2012, p. 4).

Kwaliteitswaardering gaat dus evenzeer over de wisselwerking tussen lezer, schrijver en tekst, als over de procedurele kanten van een project of de validiteit van bevindingen. Zoals Golden-Biddle en Locke (1993, p. 597) zeggen: 'Lezen is een interactief proces, waarbij lezers niet alleen de tekst ontvangen, en het beroep dat de tekst op je doet om je ermee bezig te houden en hem overtuigend te vinden, maar om er ook actie op te ondernemen en interpretaties te maken. (...) Onderzoekers moeten lezers ervan overtuigen dat de resultaten geloofwaardig zijn, en lezers moeten zichzelf ervan overtuigen dat de interpretaties geloofwaardig zijn en het waard zijn om aandacht aan te besteden.'

Volgens Golden-Biddle en Locke (1993, p. 598) bijvoorbeeld moeten overtuigende etnografische teksten in de lezer een 'bepaalde balans tussen nieuwheid en vertrouwdheid' creëren. Het oordeel over de geloofwaardigheid van bevindingen hangt minstens zoveel af van of ze lezers in een scala van smaakculturen aanspreken en zelfs plezier opleveren, als van de mate waarin deze bevindingen iets waars melden over het bestudeerde fenomeen.

Sandelowski en Barroso (2007, p. XIX) constateerden 'het goede en prettige gevoel dat lezers ervaren bij het lezen van een onderzoeksverslag dat dezelfde oordelen geeft over de geldigheid of betrouwbaarheid van de studie zelf als zij zelf doen'. Strati (2008, p. 233) merkte in zijn onderzoek naar organisatie op dat het vaak moeilijk te bepalen is of 'mooi' en 'goed' worden gebruikt als synoniemen van elkaar. Sterker nog, wetenschappers en wiskundigen hebben lang de centrale rol van schoonheid benadrukt bij het beoordelen van werk (Nisbet, 1976; Chandrasekhar, 1987; Koning, 1992; Franzosi, 2004; Strati, 2008; Brockman, 2013). Tufte's (2006) *Beautiful evidence* belichaamt deze blijvende verbinding tussen wetenschap en kunst, en het goede en het 'schone'.

Als lezers verslagen van kwalitatief onderzoek lezen, kun je ze plaatsen op wat Rosenblatt (1978/1994) omschrijft als een leescontinuüm dat reikt van 'efferente lezing' tot 'esthetische lezing'. Bij efferente lezing gaat het over wat lezers uit een tekst halen, zoals informatie en feiten, of bij een onderzoeksrapport de methodologische procedure en onderzoeksresultaten. Esthetische lezing gaat over de relatie en esthetische ervaring van de lezer met een bepaalde tekst. Daarbij gaat het minder om informatie uit de tekst halen, dan om bezig zijn met de ervaring van het lezen zelf, en dingen als het ritme van de taal of de stijl van een tekst. Denk aan de nadruk die in kwalitatief onderzoek wordt gelegd op stijl, elegante expressie, het gebruik van metaforen en beelden, de suggestieve kwaliteiten van een tekst, de 'gevoelsmatige kwaliteit' en 'het plezier van het werken aan kwalitatief onderzoek' (Prasad, 2005, p. 291).

Connaisseurschap als de praktijk van smaak

De praktijk van smaak wordt belichaamd in connaisseurschap, door Eisner (1975, p. 6) omschreven als een 'waarderende vaardigheid (...) die niet noodzakelijkerwijs een voorkeur inhoudt voor iets wat je hebt ondervonden, maar eerder een bewustzijn van de kenmerken en kwaliteiten ervan' dat voortkomt uit een brede voorraad kennis. Het

woord 'connaisseurschap' is afgeleid van het Latijnse woord 'cognoscere' (weten).

Eisner (1975, p. 6) geeft een uitgebreid voorbeeld van de wijnkenner, die 'door lange en zorgvuldige aandacht voor wijn' een gehemelte heeft ontwikkeld 'dat hem in staat stelt om de meest subtiele kwaliteiten van wijnen te onderscheiden': 'Als hij wijn drinkt, doet hij dat met de intentie om te onderscheiden, en met een verzameling technieken die hij inzet om de kwaliteiten van een wijn waarover hij oordeelt te onderzoeken. Body, kleur, neus, afdronk, bouquet en aroma zijn een paar van de kenmerken waar de wijnkenner op let. In aanvulling daarop doet hij een beroep op zijn proefgeheugen en ervaring met eerder geproefde wijnen. Deze andere wijnen, die hij zich nog herinnert, vormen het decor voor zijn huidige ervaring met een bepaalde wijnoogst. Het is zijn verfijnde smaak, zijn kennis van waarop hij moet letten, zijn reserve aan voorgaande ervaringen met andere wijnen als de wijn die hij op dat moment proeft, waardoor zijn onderscheidingsvermogen verschilt van dat van een gewone wijndrinker. Zijn conclusies over de kwaliteit van de wijnen zijn oordelen, niet louter voorkeuren. Oordelen kunnen – anders dan voorkeuren, die niet te corrigeren zijn – worden gefundeerd op redenen, redenen die terugverwijzen naar de kwaliteiten van de wijn en andere wijnen van dezelfde variëteit' (Eisner, 1975, p. 6-7).

Esthetische ontvankelijkheden houden praktijkgemeenschappen bijeen en smaak-maken is stilzwijgend aanwezig in elk oordeel dat je als menselijk wezen velt

Volgens Eisner (1975, p. 8) vereisen complexere objecten als de beeldende kunst en de literatuur zelfs nog meer connaisseurschap, omdat ze 'een vermogen vergen om zowel te herkennen hoe als waarom ze afwijken van wat gebruikelijk is in hun respectieve kunstvormen'. Toepassing van Eisners beschrijving van wijnconnaisseurschap op connaisseurschap bij de beoordeling van kwalitatief onderzoek betekent dat de kenner het onderzoek beoordeelt met de intentie te onderscheiden, dat hij een verzameling technieken aanwendt om de kwaliteiten te verkennen die uit het onderzoeksrapport blijken, en dat hij op basis daarvan zijn oordeel velt.

De structuur en de logica van de presentatie, de gelijkwaardigheid van vergelijkingen, het oordeelkundig gebruik van citaten en cases, de zeggingskracht van de gebruikte metaforen en beelden, de empathische gevoelens die het onderzoek oproept, de reflexiviteit die eruit spreekt, de weerklank die de resultaten vinden afgezet tegen de persoonlijke ervaring en 'de hermeneutische esthetiek van thick description' (Freeman, 2014): het zijn allemaal eigenschappen waarop de connaisseur van kwalitatief onderzoek let.

Daarnaast zet hij bij zijn huidige ervaring de herinnering in aan eerder onderzoek dat hij heeft geëvalueerd. Deze andere studies vormen het decor voor zijn huidige ervaring met een bepaald type onderzoek. Het zijn de verfijnde neus en het fingerspitzengefühl, zijn kennis van waarop hij moet letten en zijn reserve aan eerdere ervaringen met

andere studies dan de onderhavige, waardoor zijn oordeelkundigheid groter is dan die van een gewone lezer. Zijn conclusies over de kwaliteit van het onderzoek zijn oordelen, niet louter voorkeuren. De beoordelaar kan zowel herkennen hoe als waarom een onderzoek en het verslag van dat onderzoek zouden kunnen afwijken van gebruikelijke of toonaangevende werkwijzen en manieren van verspreiding.

Voor Eisner (1975, p. 8) is connaisseurschap de private kunst van waardering en is kritiek de openbare kunst van het 'in linguïstische termen [ontsluiten of openbaar maken] van wat het is dat [de criticus] heeft ondervonden, zodat anderen die niet in het bezit zijn van zijn niveau van connaisseurschap, ook toegang krijgen tot het werk'. Eisner vond dat kritiek een educatieve functie heeft, wat vergelijkbaar is met Gherardi's (2009) visie op het vocabulaire dat wordt gedeeld door een gemeenschap van praktijkbeoefenaars en waarmee smaak wordt onderwezen en voortdurend wordt verfijnd. Kritiek 'tilt de sluier op die de ogen het zicht ontneemt, door de brug te bouwen die anderen nodig hebben om de kwaliteiten te ervaren' die de criticus heeft ervaren (Eisner, 1975, p. 8-9).

Tot besluit

Connaisseurschap bij het beoordelen van de kwaliteit van kwalitatief onderzoek is iets anders dan het gedachteloos consumeren van een specifieke set beoordelingscriteria. Het komt veel meer neer op de selectie – uit een verzameling kennis en voorgaande ervaring – van overwegingen die als relevant worden beschouwd voor de onderhavige studie. Critici communiceren de oordelen in hun reviews en dragen op die manier bij aan de voortdurende verfijning van smaak in hun respectieve praktijkgemeenschappen.

Of wij onderzoekers het leuk vinden of niet, het beoordelen van de kwaliteit van kwalitatief onderzoek is tot op belangrijke hoogte een kwestie van smaak. 'Gepositioneerd perspectivisch menselijk oordeel' (Orr, 2010, p. 16) binnen praktijkgemeenschappen is cruciaal bij de evaluatie van empirisch onderzoek. Maar dat betekent niet dat zo'n oordeel volkomen arbitrair is, of dat er geen enkel beroep wordt gedaan op regels.

In haar onderzoek naar faculteitsbeoordelingen van studenten in de beeldende kunst merkt Orr (2010) iets op wat ook zou kunnen verklaren waarom leden van kwalitatief-onderzoeksgemeenschappen het zo enorm ongemakkelijk vinden om de rol te erkennen die connaisseurschap bij de kwaliteitsbeoordeling speelt in de vorm van smaak. Volgens Orr lijkt het idee van connaisseurschap in tegenspraak te zijn met het transparantiedoel, dat wil zeggen het expliciteren en verhelderen van beoordelingsprocessen en -criteria. Transparantie is een veelgebruikte term in het discours over de validiteit van onderzoeksprocedures en -resultaten. Maar de onmogelijkheid van transparantie, de onmogelijkheid om alle aspecten van je betrokkenheid bij een object te verantwoorden, is een integraal onderdeel van smaak-maken door een connaisseur. Bovendien is transparantie op zich geen kenmerk van onderzoeksprocedures, maar veel meer een oordeel over de helderheid ervan en over de vraag of die helderheid überhaupt zou moeten worden beoordeeld.

Een algemene uitdrukking is dat over smaak niet valt te twisten. Toch vergt de beoordeling van kwalitatief onderzoek enige inspanning om rekenschap te geven van de rol die smaak speelt – om de esthetische ontvankelijkheden te formuleren die verschillende praktijkgemeenschappen bijeenhouden en om te erkennen dat smaak-maken stilzwijgend aanwezig is in elk oordeel dat je als menselijk wezen velt.

Dankbetuiging

Een eerdere versie van dit artikel was de redevoering 'Developing taste in qualitative research' voor de 19th Annual Qualitative Health Research Conference te Halifax, Nova Scotia, op 29 oktober 2013. ■

Literatuur

Arsel, Z. & Bean, J. (2013). Taste regimes and market-mediated practice. *Journal of Consumer Research, 39*, 899-917.

Barbour, R.S. (2001). Checklists for improving rigor in qualitative research: a case of the tail wagging the dog? *British Medical Journal, 322*, 1115-1117.

Bazerman, C. (1988). *Shaping written knowledge: the genre and activity of the experimental article in science*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.

Bleijenbergh, I., Korzilius, H. & Verschuren, P. (2011). Methodological criteria for the internal validity and utility of practice oriented research. *Quality and Quantity, 45*, 145-56.

Boeije, H.R., Wesel, F. van & Alisic, E. (2011). Making a difference: towards a method for weighing the evidence in a qualitative synthesis. *Journal of Evaluation in Clinical Practice, 17*, 657-663.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: a social critique of the judgment of taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Boydell, K.M., Gladstone, B.M., Volpe, T., Allemang, B. & Stasiulis, E. (2012). *The production and dissemination of knowledge: a scoping review of arts-based health research*. Internet: nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1201327 (21 mei 2014).

Brockman, J. (2013). *This explains everything: deep, beautiful, and elegant theories of how the world works*. New York, NY: HarperCollins.

Chandrasekhar, S. (1987). *Truth and beauty: aesthetics and motivations in science*. Chicago: University of Chicago Press.

Critical Appraisal Skills Programme (2013a). *10 questions to help you make sense of qualitative research*. Internet: media.wix.com/ugd/dded87_951541699e9edc71ce66c9-bac4734c69.pdf (20 juli 2014).

Critical Appraisal Skills Programme (2013b). *Making sense of evidence*. Internet: www.casp-uk.net/find-appraise-act/appraising-the-evidence (20 juli 2014).

Eakin, J.M. & Mykhalovskiy, E. (2003). Reframing the evaluation of qualitative health research: reflections on a review of appraisal guidelines in the health sciences. *Journal of Evaluation in Clinical Practice, 9*, 187-194.

Eisner, E.W. (1975). *The perceptive eye: toward the reformation of educational evaluation*. Internet: www.eric.ed.gov/PDFS/ED128408.pdf (28 augustus 2014).

Eisner, E.W. (1979). *The educational imagination*. New York, NY: MacMillan.

Eisner, E.W. (1985). Aesthetic modes of knowing. In E. Eisner (red.), *Learning and teaching the ways of knowing: eighty-fourth yearbook of the National Society for the Study of Education* (Part II, pp. 23-36). Chicago: National Society for the Study of Education.

Eisner, E.W. (1998). *The enlightened eye: qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Upper Saddle River, NJ: Merrill.

Eisner, E.W. (2003). Artistry in education. *Scandinavian Journal of Educational Research, 47*, 373-384.

Elliott, C. (2006). Considering the connoisseur: probing the language of taste. *Canadian Review of American Studies, 36*, 229-236.

Ellis, C., Adams, T.E. & Bochner, A.P. (2011). *Autoethnography: an overview*. Internet: nbn-resolving.de/urn: nbn:de:0114-fqs1101108 (20 juli 2014).

Emden, C. & Sandelowski, M. (1998). The good, the bad, and the relative, part 1. Conceptions of goodness in qualitative research. *International Journal of Nursing Practice, 4*, 206-212.

Emden, C. & Sandelowski, M. (1999). The good, the bad, and the relative, part 2. Goodness and the criterion problem in qualitative research. *International Journal of Nursing Practice, 5*, 2-7.

Fenster, M. (1991). The problem of taste within the problematic of culture. *Communication Theory, 1*, 87-105.

Finchamp, B. (2014). Book review: Joshua I. Newman & Michael D. Giardina, 'Sport, spectacle, and NASCAR nation: consumption and the cultural politics of neoliberalism'. *Qualitative Research, 14*, 403-404.

Franzosi, R. (2004). *From words to numbers: narrative, data, and social science*. New York, NY: Cambridge University Press.

Freeman, M. (2014). The hermeneutical aesthetics of thick description. *Qualitative Inquiry, 20*, 827-833.

Gans, H. (1999). *Popular culture and high culture: an analysis and evaluation of taste, revised and updated*. New York, NY: Basic Books.

Gherardi, S. (2009). Practice? It's a matter of taste! *Management Learning, 40*, 535-550.

Golden-Biddle, K. & Locke, K. (1993). An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization Science, 4*, 595-616.

Hammersley, M. (2008). The issue of quality in qualitative research. In M. Hammersley (Ed.), *Questioning qualitative inquiry: critical essays* (pp. 158-179). Los Angeles: Sage.

Hannes, K., Lockwood, C. & Pearson, A. (2010). A comparative analysis of three online appraisal instruments' ability to assess validity in qualitative research. *Qualitative Health Research, 20*, 1736-1743.

Hennion, A. (2007). Those things that hold us together: taste and sociology. *Cultural Sociology, 1*, 97-114.

Heyvaert, M., Hannes, K., Maes, B. & Onghena, P. (2013). Critical appraisal of mixed methods studies. *Journal of Mixed Methods Research, 7*, 302-327.

Jackson, A.Y. & Mazzei, L.A. (2012). *Thinking with theory in qualitative research: viewing data across multiple perspectives*. Londen: Routledge.

Jewell, C.J. & Bero, L.A. (2008). 'Developing good taste in evidence': facilitators of and hindrances to evidence-informed health policymaking in state government. *Milbank Quarterly, 86*, 177-208.

Keen, S. & Todres, L. (2007). *Strategies for disseminating qualitative research findings: three exemplars*. Internet: nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0703174 (28 augustus 2014).

King, J.P. (1992). *The art of mathematics*. New York: Fawcett Columbine.

Kuipers, G. (2006). Television and taste hierarchy: the case of Dutch television comedy. *Media Culture and Society, 28*, 359-378.

Lee, J. (2014). Genre-appropriate judgments of qualitative research. *Philosophy of the Social Sciences, 44*, 316-348.

Lieberson, S. (2000). *A matter of taste: how names, fashion and culture change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nisbet, R. (1976). *Sociology as an art form*. New York: Oxford University Press.

Ollivier, M. & Fridman, V. (2001). Taste/taste culture. In N.J. Smelser & P.B. Baltes (Eds.), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences* (pp. 15442-15447). United Kingdom: Elsevier Science. Internet: educ.jmu. edu/~brysonbp/sym- bound/papers2001/Olivier.html (31 juli 2014).

Orr, S. (2010). 'We kind of try to merge our own experience with the objectivity of the criteria': the role of connoisseurship and tacit practice in undergraduate fine art assessment. *Art, Design and Communication in Higher Education, 9*, 5-19.

Pawson, R. (2006). Digging for nuggets: how 'bad' research can yield 'good' evidence. *International Journal of Social Research Methodology, 9*, 127-142.

Petticrew, M. & Roberts, H. (2003). Evidence, hierarchies, and typologies: horses for courses. *Journal of Epidemiology and Community Health, 57*, 527-529.

Pluye, P., Gagnon, M.-P., Griffiths, F. & Johnson-Lafleur, J. (2009). A scoring system for appraising mixed methods research, and concomitantly appraising qualitative, quantitative and mixed methods primary studies in mixed studies reviews. *International Journal of Nursing Studies, 46*, 529-546.

Prasad, P. (2005). *Crafting qualitative research: working in the post-positivist traditions.* Armonk, NY: Sharpe.

PRISMA (2009). *Transparent reporting of systematic reviews and meta-analysis.* Internet: www.prisma-statement.org/ statement.htm (20 juli 2014).

Ravenek, M.J. & Laliberte Rudman, D. (2013). Bridging conceptions of quality in moments of qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods, 12*, 436-456.

Rose, G. (2012). *Visual methodologies: an introduction to researching with visual materials* (3rd ed.). Londen: Sage.

Rosenblatt, I.M. (1978/1994). *The reader, the text, the poem: the transactional theory of the literary work, with new preface and epilogue.* Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Sandelowski, M. (1994). The proof is in the pottery: toward a poetic for qualitative inquiry. In J. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research methods* (pp. 46-63). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sandelowski, M. (1995). On the aesthetics of qualitative research. *Image: Journal of Nursing Scholarship, 27*, 205-209.

Sandelowski, M. (2003). Tables or tableaux? Writing and reading mixed methods studies. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 321-350). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2002). *Reading qualitative studies.* Internet: ejournals.library.ualberta.ca/index.php/IJQM/issue/view/385 (21 mei 2014).

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research.* New York, NY: Springer.

Schou, L., Høstrup, H., Lyngsø, E.E., Larsen, S. & Poulsen, I. (2012). Validation of a new assessment tool for qualitative research articles. *Journal of Advanced Nursing, 68*, 2086-2094.

Shapin, S. (1984). Pump and circumstance: Robert Boyle's literary technology. *Social Studies of Science, 14*, 481-520.

Smith, J.K. (1990). Alternative research paradigms and the problem of criteria. In E.G. Guba (Ed.), *The paradigm dialog* (pp. 167-187). Newbury Park: Sage.

Stige, B., Malterud, K. & Midtgarden, T. (2009). Toward an agenda for evaluation of qualitative research. *Qualitative Health Research, 19*, 1504-1516.

Strati, A. (2008). Aesthetics in the study of organizational life. In D. Barry & H. Hansen (Eds.), *The Sage handbook of new approaches in management and organization* (pp. 229-238). Londen: Sage.

STROBE Statement (2009). *Strengthening the reporting of observational studies in epidemiology.* Internet: www.strobe-statement.org/?id=available-checklists (20 juli 2014).

Thorne, S. (2011). Toward methodological emancipation in applied health research. *Qualitative Health Research, 21*, 443-453.

Tong, A., Sainsbury, P. & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting Qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care, 19*, 349-357.

Tracy, S.J. (2010). Qualitative quality: eight 'big-tent' criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry, 16*, 837-851.

Tufte, E.R. (2006). *Beautiful evidence.* Cheshire, CT: Graphics Press LLC.

Watson, C. (2009). The 'impossible vanity': uses and abuses of empathy in qualitative inquiry. *Qualitative Research, 9*, 105-117.

Watts, J.H. (2008). Emotion, empathy and exit: reflections on doing ethnographic qualitative research on sensitive topics. *Medical Sociology Online, 3*, 3-14.

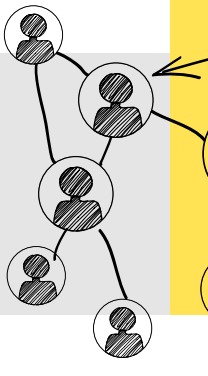
White, D.G. (2001). Evaluating evidence and making judgments of study quality: loss of evidence and risks to policy and practice decisions. *Critical Public Health, 11*, 3-17.

Woodward, I. & Emmison, M. (2001). From aesthetic principles to collective sentiments: the logics of everyday judgments of taste. *Poetics, 29*, 295-316.

Auteur



M. Sandelowski PhD, RN, FAAN is als 'Boshamer distinguished professor' verbonden aan de University of North Carolina, Chapel Hill School of Nursing, Chapel Hill (North Carolina). E-mail: msandelo@email.unc.edu.



Taaie vraagstukken: van zwart-wit naar kleur

Etiënne Rouwette



De rubriek Podium brengt belangrijke Nederlandse academisch bijdragen voor het voetlicht, zoals inaugurele redes, afscheidstoespraken, interviews en smaakmakende proefschriften. Etiënne Rouwette, hoogleraar onderzoeks- en interventiemethodologie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen, bewerkte voor dit nummer zijn inaugurele rede (uitgesproken op 29 april 2016). De volledige tekst kan opgevraagd worden bij de redactie.

Inleiding

Deze oratie gaat over taaie vraagstukken en hoe we daar beter mee om kunnen gaan. Dat klinkt als taaie kost, maar we zullen ook kijken naar palingen, cro-magnonmensen, broodroosters en modellen. En om te beginnen gaan we naar V&D.

V&D

Begin 2015 maakt V&D bekend dat een nieuwe bestuursvoorzitter gaat aantreden: John van der Ent. Deze is er net in geslaagd om Etam Groep van een keten met alleen fysieke winkels om te bouwen naar een organisatie waarin offline en online verkoop geïntegreerd zijn. Dat lijkt succesvol; Etam verwacht het verlies van het jaar ervoor achter zich te laten en het nieuwe jaar met een positief resultaat af te sluiten (Van Leeuwen, 2014).

Behalve de naam van de nieuwe topman maakt V&D ook bekend dat alle werknemers 5,8 procent van hun salaris gaan inleveren. Dat lijkt nodig, omdat V&D al enige tijd verlies lijdt. Het is niet de eerste keer in de 130 jaar die V&D bestaat dat de zaken minder lopen en er ingegrepen wordt (Bremmer, 2016). In 1991 wordt een faillissement

op het laatste moment afgewend, in 2004 verkoopt een nieuwe eigenaar de panden (die V&D vervolgens weer terug huurt) en in 2015, onder het vorige bestuur, worden vrouwen boven de 35 de belangrijkste doelgroep.

Van der Ent probeert negen maanden lang het tij te keren, maar slaagt daar niet in. De voorgestelde salariskorting leidt tot een rechtszaak die V&D verliest, net als een rechtszaak over kortingen die V&D probeert op te leggen aan verhuurders van panden. Op 31 december 2015 wordt V&D failliet verklaard. Van der Ent en curatoren voeren daarna gesprekken met verschillende geïnteresseerde partijen over overname van een deel van het concern; daarbij zijn ook banken en het ministerie van Economische Zaken aanwezig. De gesprekken mislukken op het laatste moment. Van der Ent zegt daarover in een interview: 'Het leek in één keer een paling die weggleed, terwijl we hem goed vasthadden. (…) Het is op details uit onze handen geglipt. Er waren zoveel partijen. Met de curatoren hebben we als een team geknokt. Dit is een drama, een drama voor veel mensen, een drama voor retail in Nederland en een drama voor leveranciers' (Het Parool, 2016).

Taaie vragen

Het verdwijnen van V&D had een lange aanloop, waarin vele partijen een rol hebben gespeeld. Het bestuur van V&D, verhuurders van panden, werknemers, leveranciers, banken en de fiscus hadden allemaal belang bij het afwenden van een faillissement, maar slaagden er niet in tot een oplossing te komen waar iedereen achter stond. 'Taai vraagstuk' is een mooie omschrijving van een dergelijke situatie: het lukt maar niet om grip te krijgen en de neergaande trend om te buigen. Het is dan verleidelijk om een van de partijen als schuldige aan te wijzen, bijvoorbeeld de klant of de topman. Verandert het uw interpretatie van de situatie, als u weet dat Etam Groep inmiddels ook failliet is gegaan? (Een doorstart van de winkels is daar overigens wel gelukt.) Als, ondanks je inspanningen, de situatie niet verbetert, dan moet een van de andere partijen wel schuld hebben …

Laten we even in de schoenen van een van de partijen gaan staan, bijvoorbeeld van de werknemers. U werkt bij V&D en doet iedere dag uw best om klanten zo goed mogelijk te bedienen. U ziet dat nieuwe besturen elkaar steeds sneller opvolgen en de ene verandering na de andere doorvoeren. Hoeveel vertrouwen heeft u in de volgende verandering of in het nieuwe management? In een commentaar op een krantenartikel sprak een werknemer over 'Droom en Vreesman'. Die opmerking en de rechtszaken in de laatste maanden van V&D laten zien dat het vertrouwen in de nieuwe plannen in ieder geval niet hoog genoeg was om in te leveren op het eigenbelang.

V&D is niet de enige winkel die de afgelopen jaren de deuren sloot. Taaie vragen komen voor in allerlei bedrijven en organisaties en zijn al veertig jaar een begrip in de literatuur (Ackoff, 1974, 1981; Camillus, 2008; Head & Alford, 2013; Vermaak, 2009). Er is inmiddels steeds meer bekend over hoe partijen zich gedragen in dat soort situaties, waarom dat soms tot uitkomsten leidt die niemand wil en hoe het beter kan. De leerstoel onderzoeks- en interventiemethodologie richt zich met name op dat laatste, maar

ik hoop in deze bijdrage te laten zien dat de vraag: 'Hoe kan het beter?', pas volgt na de vraag: 'Hoe werkt het eigenlijk?'

Ik wil in het vervolg van deze bijdrage dan ook eerst kijken naar besluitvorming 'in het wild'. Gegeven een ingewikkeld vraagstuk dat maar niet weg wil gaan: hoe komen de verschillende betrokkenen tot een beslissing? Wordt die beslissing ook uitgevoerd, en verbetert dat de situatie? Daarna bekijk ik hoe het beter kan. Tot slot wil ik ingaan op een van de methoden die beslissen in taaie vraagstukken makkelijker en beter maakt: 'group model building'.

Besluitvorming in het wild

Stelt u zich even voor dat u en niet John van der Ent in maart 2015 begint als nieuwe bestuursvoorzitter bij V&D. Staat het zweet al in uw handen? Vanaf dag één krijgt u te maken met een overdaad aan informatie, interpretaties, mensen die om aandacht en problemen die om beslissingen vragen. Geleidelijk aan ontwikkelt u een beeld van wat er aan de hand is en welke kant het op zou moeten gaan. Waarschijnlijk krijgt u ook een idee van de stappen voorwaarts die nodig zijn en welke daarvan haalbaar zijn.

Sommige dingen zullen u daarbij meer moeite kosten dan andere. Onderzoek laat zien dat mensen in sommige dingen heel goed zijn, zoals op een feestje uit alle omgevingslawaai precies dat gesprek selecteren dat ze willen volgen of hun naam horen als die aan de andere kant van de kamer wordt genoemd. Ze herkennen gezichten en lezen er emoties aan af, en ze kunnen de intonatie van een stem duiden. Sommige managers of bestuurders zijn ware meesters in het smeden van consensus. Op basis van subtiele en minder subtiele signalen stellen ze vast wat voor de verschillende partijen belangrijk is en werken dan toe naar een oplossing die voor iedereen acceptabel is. Met andere woorden, mensen kunnen sommige informatie heel snel verwerken.

Aan de andere kant gaan mensen ook op een aantal punten voorspelbaar de fout in (zie o.a. Kahneman, 2011; Wilson, 2002). Ze zijn bijvoorbeeld gevoelig voor de manier waarop informatie wordt gepresenteerd; als het lijkt alsof ze iets te winnen hebben, gaan ze voor zekerheid. Bij dreigend verlies gaan ze risico's nemen. En informatie die aansluit bij de eigen achtergrond of taak vinden ze belangrijker dan andere informatie.

Rationeel en intuïtief

Psychologisch onderzoek maakt de laatste jaren steeds duidelijker dat veel van onze beslissingen onbewust tot stand komen. Informatie wordt onbewust opgepikt en verwerkt. Dat leidt er soms toe dat, als we geconfronteerd worden met een situatie of keuze, ons direct een mening of beslissing te binnen schiet – nog zonder nadenken. Dit intuïtieve systeem kan complexe situaties en handelingen aan. Het kost voor iemand die al een aantal jaren zijn rijbewijs heeft bijvoorbeeld geen enkele moeite om tijdens het rijden in gedachten met iets anders bezig te zijn. Voor taken die minder goed geoefend zijn wordt een ander systeem gebruikt, dat je het rationele systeem zou kun-

nen noemen. Een rekensom maken gaat bij de meeste mensen stap voor stap, en kost aandacht.

Er is nogal wat discussie over de vraag wanneer het intuïtieve systeem en wanneer het rationele systeem tot betere beslissingen leidt. Klein en collega's (Lipshitz e.a., 2006; Lipshitz, Klein, Orasanu & Salas, 2001) laten zien dat ervaren brandweerteams heel snel en adequaat kunnen reageren in een noodsituatie. Juist doordat ze veel geoefend hebben, pikken ze belangrijke informatie op, bepalen ze direct wat belangrijk is en nemen ze bijna automatisch beslissingen. Dijksterhuis en collega's (Dijksterhuis, Bos, Nordgren & Van Baaren, 2006) stellen dat belangrijke beslissingen altijd door het intuïtieve systeem worden genomen. Dat bevat je persoonlijke waarden en bepaalt dus welke keuze echt bij jou past. Hij vat dat mooi samen in de volgende uitspraak: 'Het rationele systeem kun je best gebruiken om ovenwanten uit te kiezen. Maar alles wat ingewikkelder is, zoals een auto, huis of relatie, kies je met het intuïtieve systeem.'

Psychologisch onderzoek maakt steeds duidelijker dat veel van onze beslissingen onbewust tot stand komen; informatie wordt onbewust opgepikt en verwerkt

Dat maakt uw taak als topman of -vrouw van V&D al heel wat makkelijker. U hoeft dus alleen maar op uw intuïtie te vertrouwen? Een onderzoeker als Kahneman zou het daar zeer waarschijnlijk niet mee eens zijn en is minder te spreken over het intuïtieve systeem. Het intuïtieve systeem is weliswaar heel snel en kan veel informatie aan, maar werkt wel op basis van kennis uit het verleden. Mocht er iets nieuws aan de hand zijn, dan is de automatische reactie misschien wel de verkeerde.

Als het eerste antwoord dat ons te binnen schiet niet klopt, merkt het rationele systeem dat in sommige gevallen op en komt met een beter antwoord. Maar soms wordt foute intuïtie niet opgemerkt en wordt dus een foute of suboptimale beslissing genomen.

Het managementteam van V&D is ook niet goed te vergelijken met een brandweerteam. Het is niet een coherent team waarvan alle leden hetzelfde doel voor ogen hebben, en dat al vaak geoefend heeft met de situatie waar het nu voor staat. Het is waarschijnlijker dat u samenwerkt met managers van verschillende afdelingen als financiën, personeel en marketing en met vertegenwoordigers van bonden, verhuurders en leveranciers. De kans is groot dat ieder van hen naar specifieke onderdelen van het vraagstuk kijkt en doelen maar deels overlappen. De marketingmanager ziet het vraagstuk in marketingtermen en bij haar komen intuïtief marketingoplossingen als eerste naar boven.

Een lijn van onderzoek laat zien dat de afdeling waar managers werken hun mening beïnvloedt (Beyer, Chattopadhyay, George, Glick & Pugliese, 1997; Chattopadhyay, Glick, Miller & Huber, 1999; Dearborn & Simon, 1958; Walsh, 1988). Meer in het algemeen kunnen twee mensen eenzelfde situatie heel verschillend inschatten. Dat is goed terug te zien in het volgende voorbeeld: Wujec heeft een aantal mensen gevraagd om te tekenen

hoe ze brood roosteren (Wujec, 2013). Sommigen tekenen een stappenplan waarin het brood eerst gesneden wordt, het vervolgens de broodrooster ingaat en het daarna op een bord belandt. Anderen tekenen ook nog een stekker die in het stopcontact zit en een draaiknop met temperatuur. Er zijn geen twee mensen gelijk wat betreft de stappen die ze onderscheiden en het niveau van detail waarin iedere stap wordt uitgewerkt. Intuïtief komen mensen dus tot heel verschillende inschattingen van een situatie en oplossingen voor een probleem. Hoe krijgt u als topman of -vrouw van V&D de zaak in beweging en ook nog in de goede richting?

Top-down of participatie

Nutt (2002) keek in een onderzoek dat meer dan twintig jaar beslaat naar vierhonderd beslissingen. Hij keek naar het proces van besluitvorming en naar de uitkomst: of een beslissing geïmplementeerd werd, hoe lang dat duurde en hoe succesvol dat was. In drie kwart van de gevallen nam de topman of -vrouw de beslissing. Soms werd aan de rest van de organisatie alleen de beslissing doorgegeven, zonder de redenatie daarachter. In andere gevallen werd wel een korte motivatie aangevoerd, met het idee dat als dit de persoon aan de top had overtuigd, het zeker duidelijk zou zijn voor de ondergeschikten. Van de top-downbeslissingen mislukt ongeveer de helft.

In een op de vier beslissingen werd wel participatie van anderen in de organisatie gevraagd. Eén vorm van participatie begon met benchmarking: aangeven dat andere organisaties op een bepaald gebied beter presteren, en daarna samen naar een oplossing zoeken. Bij andere beslissingen konden deelnemers ook meepraten over wat het probleem precies was en vervolgens oplossingen zoeken. Van de participatieve beslissingen mislukt maar zo'n 10 procent.

Over de relatie tussen het proces van beslissen en de uitkomst vond Nutt verder nog het volgende. Participatie bij het nemen van beslissingen zorgde ervoor dat besluiten vaker worden geïmplementeerd, dat implementatie sneller gaat en dit uiteindelijk tot betere resultaten leidt.

Waarom werken beslissingen die door de top worden genomen minder goed? Om te beginnen veronderstelt de topman of dat hij het hele probleem kan overzien en geen informatie mist. Alle belangrijke informatie zou dus ongefilterd door de rangen omhoog moeten zijn gekomen. Dat is niet in alle gevallen zo en dat betekent dat de beste oplossing voor het vraagstuk misschien wel buiten het zicht van de top blijft.

Een top-downbeslissing roept volgens Nutt ook vaak negatieve sociale processen op. De laag direct onder de top vraagt zich af of de genomen beslissing wel in het voordeel van de eigen afdeling is (zie ook Ketokivi & Castaner, 2004). Zo niet, dan wordt de uitvoering vertraagd of in de implementatie een beetje bijgestuurd in de gewenste richting. Bij participatieve processen worden sociale processen meegenomen, nog voordat de top zich heeft vastgelegd op een oplossingsrichting; ze zijn daarom minder een probleem tijdens de implementatie.

Als door top-downbeslissingen zowel informatie gemist wordt, als implementatie traag of niet plaatsvindt, waarom nemen managers dan nog top-downbeslissingen?

Nutt stelt dat beslissers aan de top vaak denken dat een unilaterale beslissing tijd bespaart en dat de beslissing uiteindelijk hun verantwoordelijkheid is. Ironisch genoeg roepen ze daarmee tegenkrachten op die de uitvoering vertragen en afbreuk doen aan hun autoriteit.

Groepsbesluitvorming

Hieruit komt langzamerhand het beeld naar voren van partijen die zich laten leiden door hun aangeleerde reacties, hun eigen deel van het vraagstuk in de gaten houden en, naast het gezamenlijke belang, zeker ook het eigen of afdelingsbelang laten meewegen. Als een vraagstuk al te taai blijkt, kunnen ze het vertrouwen in andere partijen verliezen, wat kan leiden tot openlijke conflicten.

Volgens Nutt (2002) kunt u uw veranderproces bij V&D nog het beste participatief insteken. Dat verhoogt de slagingskans van 50 naar 90 procent, doordat informatie wordt gedeeld en rekening wordt gehouden met conflicterende belangen. Laten we voor het gemak even aannemen dat u daar een specifieke vorm van beslissen voor wilt gaan gebruiken: groepsbesluitvorming, wat in organisaties – zeker in Nederland – vaak neerkomt op het bekende en populaire vergaderen.

In een vergadering zijn twee of meer personen bij elkaar om in een beperkte tijd een specifieke taak uit te voeren (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg, 2015). Meestal is een van de deelnemers aan het woord. Veel informatie wordt dus uitgewisseld via taal, maar dat is niet het enige communicatiekanaal. Intonaties, gezichtsuitdrukkingen en lichaamshoudingen worden ook opgepikt en, zoals we eerder zagen, leiden mensen hier ook veel uit af. Als we alleen al kijken naar wat er gezegd wordt, kunnen we al vaststellen dat het een hele prestatie is om elkaar te begrijpen. Taal is complex.

De taak die in de vergadering aan de orde is, draait meestal om een probleem ofwel een verschil tussen de huidige en gewenste situatie. Als we precies weten wat het verschil tussen die twee is, hebben we ons probleem in kaart gebracht en kunnen we oplossingen verzinnen om van huidig naar gewenst te komen. Maar onderscheiden of we het over het een of het ander hebben, is niet makkelijk. Stel dat iemand zegt: ‘Op onze afdeling verricht een verpleegkundige de taken A, B en C’, dan lijkt dat over de huidige situatie te gaan. Maar: ‘Een goede verpleegkundige doet ook D’, gaat dat over de situatie nu of over wat gewenst is? Daarnaast zijn doel en middel niet altijd duidelijk. Zoals de bekende onderzoeker van menselijk gedrag Herman Finkers zei: ‘Een auto is een onmisbaar hulpmiddel bij het zoeken naar een parkeerplaats.’ Ook kan het zomaar gebeuren dat twee mensen verschillende dingen verstaan onder een en hetzelfde begrip.

In de situatie van V&D is een curator iemand die beslist over de failliete boedel. Een kunstenaar die een samenwerking met een bedrijf aanging, kwam erachter dat hij daar een heel ander beeld bij had: in de kunstwereld is een curator iemand die een tentoonstelling organiseert. En dan hebben we nu vooral gekeken naar het uitwisselen van informatie over de taak: het probleem in kaart brengen en tot oplossingen komen. Maar de taak is niet het enige aandachtspunt in een vergadering (Nijstad & De Dreu, 2012). Een deelnemer kan ook een opmerking maken om heel andere redenen, bijvoorbeeld om

een ander op zijn plek te zetten, om een andere procedure voor te stellen, om stoom af te blazen of om een eigen doel dichterbij te brengen. Daarvoor is het mooie woord 'concullega' bedacht: voor sommige dingen hebben medewerkers elkaar nodig, op andere vlakken concurreren ze. Het kan zijn dat belangrijke informatie niet ingebracht wordt, omdat iemand denkt dat dat hemzelf of een ander kan beschadigen.

Vergaderingen zijn er niet alleen om beslissingen te nemen, maar ook om opnieuw vast te stellen wat we zijn, met elkaar, als in een ritueel (Johnson, Prashantham, Floyd & Bourque, 2010). In vergaderingen lopen, met andere woorden, de taak en de sociale relaties door elkaar.

Dat aandacht voor de een ten koste gaat van aandacht voor de ander, blijkt wel uit recent onderzoek naar gesprekken tussen artsen en patiënten (Schmidt e.a., 2016). Als een arts een gesprek met een patiënt heeft, is de belangrijkste taak meestal het stellen van een diagnose. Als patiënten een groot emotioneel beroep doen op de arts, bijvoorbeeld doordat ze agressief zijn of vaak vragen om hulp, maakt dat het stellen van een diagnose moeilijker. Vergeleken met patiënten die zich neutraal gedragen, leidt moeilijk gedrag bij eenvoudige diagnosen tot 6 procent meer fouten, en bij complexe diagnosen zelfs tot 42 procent meer fouten.

Waarom weten we nog niet precies wat er schort aan vergaderingen en hoe het beter kan?

Vergaderwetenschap

Er gebeurt dus nogal wat in vergaderingen. En er wordt ook nogal wat vergaderd: een recente schatting is dat de gemiddelde werknemer 6 uur per week in vergadering is en managers zelfs 23 uur (Allen e.a., 2015). Volgens onderzoek van TNO en de TU Delft kost vergaderen in Nederland jaarlijks 30 miljard euro (Vink, 2009). Een ideaal gebied voor onderzoek, zou je zeggen: het is complex en komt vaak voor, dus als we het al een beetje kunnen verbeteren, heeft dat direct veel impact. Waarom weten we dan nog niet precies wat er schort aan vergaderingen en hoe het beter kan?

Er is heel veel onderzoek dat relevant is voor vergaderingen, zoals de inzichten over het intuïtieve en rationele systeem om beslissingen te nemen en het werk van Nutt. Van Vree (1994) beschrijft de opkomst van vergaderingen in Nederland. Waar in de vroege middeleeuwen een machtige partij de rest naar zijn hand kan zetten, desnoods met geweld, wordt in intensere relaties tussen meer partijen de rol van vertrouwen belangrijker. Coördineren door vergaderen komt op, als partijen afhankelijker van elkaar worden en hun machtsverschil daalt.

Vroege handboeken voor vergaderingen zijn vaak gebaseerd op parlementaire procedures, zoals Roberts *Rules of order* (Robert e.a., 2000). Inmiddels is er een overvloed aan tips te vinden voor het beter inrichten van vergaderingen, in algemene zin (Doyle & Straus, 1976; Susskind, McKearnan & Thomas-Larmer, 1999) of door specifieke aanpak-

ken als mediation (Moore, 2014), faciliteren (Kaner, 2014; Schwarz, 2002) of technologie (Briggs, Kolfschoten, Gert-Jan & Douglas, 2006; Kolfschoten, Niederman, Briggs & De Vreede, 2012).

Het vakgebied 'vergaderwetenschap' staat echter nog in de kinderschoenen. In 1989 kwam het eerste boek over 'meeting science' uit (Schwartzman, 1989), in de jaren daarna verschenen sporadisch artikelen en in 2015 pas weer een overzichtswerk (Allen e.a., 2015). Dat is des te vreemder, omdat vergaderen waarschijnlijk al bestaat sinds mensen zich probeerden te organiseren. Ik krijg dan een beeld in mijn hoofd van een groep cro-magnonmensen die, gezeten rond een kampvuur, de jacht op mammoets probeert te plannen. Waarschijnlijk was er geen agenda, voorzitter en notulist, maar het conflict tussen het gemeenschappelijke en het eigenbelang en de verschillende expertisevelden die deelnemers inbrachten, zullen wel herkenbaar zijn geweest.

Daar was ik persoonlijk niet bij en er zijn ook geen historische verslagen van. Wat wel is gedocumenteerd, zijn de kloosterregels van de heilige Benedictus die geboren is in de vijfde eeuw na Christus. Hoofdstuk 3 van de regels gaat over het betrekken van broeders in het beraad en dat klinkt nog steeds als een wijze raad. Maar als ik de lezer zou vragen of deze regels in uw organisatie worden nageleefd, vrees ik dat dit maar zelden zo is. Ik noem drie van de regels: ten eerste, bij belangrijke zaken roept de abt de hele gemeente bij elkaar. Ten tweede: de Heer openbaart vaak aan een jongere wat het beste is, dus ook zij moeten aanwezig zijn. En ten slotte: in de vergadering moeten broeders hun raad geven in alle nederigheid en onderdanigheid, en mogen zij eigen inzichten niet hardnekkig verdedigen.

Alternatieven voor een open discussie

Terug naar uw werk bij V&D. Uw leven wordt er niet makkelijker op. U wilt graag Nutt volgen en uw financiële, personeels- en marketingmanagers laten meedenken over probleem en oplossing. Dat kan door ze te laten vergaderen, maar dan gebeuren er blijkbaar heel veel dingen tegelijk. U wilt de beste oplossing voor V&D verzinnen, maar de vergadertijgers waarmee u dient samen te werken, zouden wel eens met heel andere dingen bezig kunnen zijn. Wat nu?

Alternatieven voor vergaderingen zijn er bij de vleet. Ik heb aan ervaren managers, die ik in verschillende opleidingen heb ontmoet, gevraagd wat zij als alternatief zien voor de traditionele vergadering. De meest gegeven antwoorden uit deze niet-representatieve steekproef zijn: staand vergaderen, brainstorming en brown-papersessies.

Staand vergaderen

Staand vergaderen leidt tot bijeenkomsten die 34 procent korter duren en even goede beslissingen opleveren (Bluedorn, Turban & Love, 1999). Blijkbaar is staan minder comfortabel en dan gaat vergaderen sneller. Maar hoe het proces precies ingericht zou moeten worden, is onduidelijk.

Brainstorming

Dat is bij brainstormen wél helder. Een brainstorm begint met een open vraag waarop deelnemers zoveel mogelijk antwoorden mogen geven (Osborn, 1953). Deelnemers roepen ideeën en de begeleider noteert die op een bord, zodat iedereen ze kan zien en erop kan voortbouwen. De hoop daarbij is dat kwantiteit leidt tot kwaliteit. Brainstormen, in de jaren vijftig van de vorige eeuw bedacht, wordt over de hele wereld gebruikt en is intensief onderzocht (zie o.a. Stroebe, Nijstad & Rietzschel, 2010).

Een aantal van de claims van brainstormen blijkt echter niet te kloppen. Deelnemers individueel ideeën laten opschrijven en deze dan pas delen, werkt beter. Waarom dat zo is, is inmiddels ook duidelijk. Als iedereen ideeën mag roepen, moet je wachten totdat anderen uitgesproken zijn, voordat je je idee kunt inbrengen. In de tijd dat je wacht moet je dat eigen idee onthouden en is het moeilijk om nieuwe te verzinnen.

De individuele variant doet het dus beter en staat bekend onder de naam 'nominal group technique' (NGT; Delbecq, Van de Ven & Gustafson, 1975). NGT is echter veel minder bekend dan brainstorming en wordt waarschijnlijk ook minder vaak gebruikt.

Brown-papersessies

Varianten van brainstorming helpen dus bij het verzinnen van ideeën. Dat is echter nog maar het begin van een analyse van het probleem. Ik ben persoonlijk nog nooit bij een vergadering geweest die eindigde met honderden ideeën. Brown-papersessies stoppen niet bij het verzinnen van ideeën. Brown paper slaat op het papier aan de muren waarop deelnemers ideeën kunnen plakken (wat overigens niet speciaal bruin hoeft te zijn). De ideeën kunnen vervolgens geordend worden, bijvoorbeeld door ze te clusteren of in een schema te plaatsen. Uiteindelijk kan de voorkeur voor ideeën aangeven worden met stickers. Dat laat zien dat groepen aan verschillende soorten taken kunnen werken: divergeren met brainstormen of NGT, convergeren door clusteren of in een schema plaatsen, en prioriteren door bijvoorbeeld te stemmen.

Debiasing

We zijn eruit. In uw rol als bestuursvoorzitter bij V&D gaat u uw managers meenemen in een brown-papersessie, staand. U laat ze eerst met NGT ideeën verzinnen, clustert die en stemt dan over het beste idee. Daarmee laat u uw managers meedenken over het probleem en de oplossingen en volgt u Nutt. Maar laten we een stapje terug doen. Managers gaan hun intuïtieve en rationele systeem gebruiken om met ideeën te komen. Hoe komen we fouten in onze intuïtieve aannames op het spoor?

Daarvoor kunnen we terecht bij het vakgebied dat zich bezighoudt met 'debiasing' ofwel foutcorrectie (Arkes, 1991; Fischoff, 1981; Larrick, 2004). Met debiasing-strategieën zien we fouten idealiter niet pas achteraf, maar vermijden we ze zoveel mogelijk. Debiasing beslaat een range van aanpakken, van expliciete regels tot meer impliciete triggers.

Neem als voorbeeld de start van een nieuw project. Het is bekend dat medewerkers bij de aanvang van een project vaak zo enthousiast zijn, dat ze overoptimistisch worden.

De bias of fout is dan dat ze de doorlooptijd en de kans op succes van hun project te hoog inschatten. Een eenvoudige expliciete strategie om die fout te vermijden is medewerkers te waarschuwen (Flyvbjerg, 2007): 'Bij projecten die we in het verleden hebben gedaan, bleek de planning vaak te rooskleurig.' Of, iets minder rechtlijnig: 'Stel je voor dat we vijf jaar verder zijn. Het project is nooit van de grond gekomen en uiteindelijk gestopt. Wat is er gebeurd?'

Het blijkt dat projectmedewerkers hier heel goed over kunnen brainstormen. De lijst van ideeën die dat oplevert, kan gebruikt worden om de projectplanning realistischer te maken.

Nudging

Impliciete strategieën worden wel 'nudging' genoemd: mensen zachtjes in de goede richting duwen, liefst zonder dat ze het merken (Thaler & Sunstein, 2009; Vlaev, King, Dolan & Darzi, 2016). Staand vergaderen zou je als een nudge kunnen zien.

Een ander voorbeeld is wat een van onze collega's overkwam. Zij vertelde studenten in een college over dit onderwerp en de studenten besloten het eens uit te proberen. Iedere keer als de docente links in de zaal stond, keken ze geïnteresseerd toe en volgden precies wat ze zei. Maar als ze rechts in de zaal stond, gingen ze onderuit zitten en draaiden ze hun ogen weg. Uiteindelijk stond de docente meestal links in de zaal, zonder precies te weten waarom.

Hoe kunnen we nu debiasing en nudging inzetten om vergaderingen (nog) beter te laten verlopen? Welke 'duwtjes in de goede richting' kunnen we in een vergadering gebruiken?

Group model building

Tot slot bespreek ik een benadering die een aantal van de voorgaande voorstellen combineert: group model building ofwel GMB (Richardson & Andersen, 1995; Vennix, 1996), een specifieke vorm van visualiseren die gebruik maakt van modellen en van nudging. Modellen zijn een andere vorm van convergeren dan clusteren, en ze perken de vrijheid van de gebruiker meer in. Er is een preciezere taal, zogezegd. GMB gebruikt daarvoor 'system dynamics'-modellen.

Zoals gezegd, gebeurt er in een vergadering veel tegelijk en levert taal daaraan een belangrijke bijdrage. Als deelnemers preciezer zouden aangeven wat ze met een begrip bedoelen, is de kans groter dat we misverstanden over termen of over huidige en gewenste toestand voorkomen. Dan wordt het makkelijker om kennis die in de hoofden van betrokkenen zit expliciet te maken en deze te vergelijken met ideeën van anderen.

Toch wil je nog steeds dat deelnemers al hun ideeën kwijt kunnen. De gebruikte taal moet dus ook niet zo precies en formeel zijn, dat zij deelnemers hindert. Dus niet zo vrij als Wujecs vraag over de broodrooster, maar ook niet te zeer ingeperkt.

Startvraag en ideeën

GMB begint door deelnemers te richten op een specifieke taak. Het taaie vraagstuk waar deelnemers samen over gaan nadenken, wordt weergegeven als een grafiek over de tijd. Denk bijvoorbeeld aan de dalende winst van V&D die uiteindelijk onder de nul doorgaat. Dat is waar het probleem aan af te lezen is; het doel van de vergadering is samen uit te vinden waarom dat zo gegaan is. Waarom zitten we met zijn allen in deze situatie?

Vergelijk dit met een aantal vragen die je ook had kunnen stellen: wie is verantwoordelijk voor dit probleem? Hoe gaan we het budget verdelen? Is het protocol wel gevolgd? Ik denk dat deze vragen een heel andere discussie oproepen.

Na de startvraag heeft de groep als eerste taak ideeën te verzinnen die met het vraagstuk te maken hebben: oorzaken, oplossingen of anderszins. Dit is NGT, maar op een specifieke manier uitgevoerd. Ideeën worden zoveel mogelijk als variabelen genoteerd, dus als iets wat groter of kleiner kan worden. Doordat ideeën preciezer worden omschreven, is de kans op interpretatieverschillen kleiner. De ideeën worden in een lijst genoteerd, waardoor uiteindelijk niet duidelijk meer is welk idee van wie afkomstig is. Ook dat is belangrijk: in een vergadering waarin vooral gepraat wordt, is er een voortdurende koppeling tussen idee en persoon.

Breng het vraagstuk in kaart voordat je gaat ingrijpen. Eerst diagnose, daarna behandelen

Stapsgewijs bouwen aan een model

Na het verzamelen van variabelen wordt gekeken hoe een en ander samenhangt. Deelnemers brengen relaties tussen variabelen aan en bouwen zo, stap voor stap, samen een beeld op van het vraagstuk. In onze ervaring leidt dat in bijna alle gevallen tot een beeld waar alle deelnemers achter kunnen staan. Blijkbaar leidt de vraag: 'Welke variabelen spelen een rol in dit vraagstuk en hoe hangen die onderling samen?', tot het stapsgewijs bouwen van het model en daarmee een gedeeld beeld.

Dit stapsgewijze bouwen van een model maakt het gesprek in de groep preciezer en beter te volgen. Daarin wordt de groep begeleid door een facilitator: hij leidt de aanwezigen door het proces en stelt vooral vragen. Hij draagt geen inhoudelijke ideeën bij, die moeten uit de groep komen.

Die neutrale en vragende instelling lijkt als een nudge te werken. Deelnemers gaan elkaar ook vragen stellen, leggen uit waarom ze verbanden zien en vullen elkaar aan. Als men het eens is over een redenatie, dan wordt die aan het model toegevoegd. Het model laat daarom doorlopend zien waar de groep het al over eens is geworden. De lijst met variabelen die nog niet zijn verwerkt, geeft een agenda voor het vervolg.

Theorie over het vraagstuk

Tot zover heb ik vooral het proces beschreven waarin deelnemers hun ideeën uitspreken en aan elkaar koppelen. In feite is een model dat op zo'n manier wordt gebouwd gebaseerd op de mening van de groep deelnemers (Geurts, Altena & Geluk, 2006). Je kunt zeggen dat het model een theorie is over hoe het vraagstuk in elkaar zit.

GMB kan nog een stap verder gaan en die theorie testen aan de hand van data. Dan wordt het plaatje omgezet in een rekenmodel. Voordeel daarvan is dat we nog preciezer vastleggen hoe het probleem er uitziet en wat het gevolg is van onze aannames. Een rekenmodel genereert simulaties en die kunnen we vergelijken met wat in het echte vraagstuk gebeurd is. Daardoor kunnen redeneringen getoetst worden en zien we beter of het plaatje compleet is.

Bij een onderzoek van Zorginstituut Nederland naar cataracten, bouwden de deelnemers samen een model dat vooral inging op de vraag naar cataractbehandelingen (Van Nistelrooij, Rouwette, Verstijnen & Vennix, 2015). Nadat dat eerste kwalitatieve model omgezet was in een rekenmodel, bleken de simulatieresultaten niet in de buurt te komen van het werkelijke aantal behandelingen. Pas toen het aanbod ook aan het model werd toegevoegd, leek het gedrag van het model op de werkelijkheid. Heb je eenmaal zo'n model, dan kun je oplossingen die voorgesteld worden ook uittesten.

Beter beeld

Of het nu een kwalitatief diagram of een rekenmodel is, het onderliggende doel blijft hetzelfde: breng het vraagstuk in kaart voordat je gaat ingrijpen. Eerst diagnose, daarna behandelen. Eigenlijk is dat wel zo logisch. Ouders weten dat een zeurend kind af te leiden is met een tablet, maar is dat op de lange termijn een goed idee? Tegelijkertijd grijpen bedrijven en de overheid in bij zeer complexe sociale systemen, zonder veel tijd te besteden aan de diagnose.

Ik denk niet dat we met ingrijpen moeten wachten tot we helemaal zeker weten hoe iets werkt. Maar er zijn efficiënte manieren om een beter beeld te krijgen van wat er aan de hand is, en die kunnen voorkomen dat oplossingen zonder te testen op de directe wereld losgelaten worden, dan niet goed uitpakken, en veel geld en energie kosten om terug te draaien.

Vooruitgang creëren

Terug naar onze case bij V&D. Het is tijd om uw virtuele aanstelling bij V&D te beëindigen. Ik hoop dat het heeft geholpen om iets meer duidelijkheid te krijgen over vergaderen en mogelijke alternatieven. Wil ik nu beweren dat GMB het vraagstuk van V&D had opgelost? Nee. Daarvoor ken ik de situatie niet goed genoeg. Wat ik wel kan zeggen is dat in andere taaie vraagstukken, waarin organisaties uiteindelijk failliet gingen, achteraf de situatie geanalyseerd is met modelbouw. *The Saturday Evening Post* en *People Express* zijn beroemde voorbeelden van bedrijven die een tijdlang zeer succesvol waren en toen failliet gingen. Beide cases zijn met system dynamics onderzocht om vast te stellen wat nu verantwoordelijk was voor de neergang (Hall, 1976; Senge, 1990).

Naast post-mortemanalyses is er een veelvoud aan lopende projecten die helpen vooruitgang te creëren bij taaie vraagstukken. Fluor, een van de grootste ingenieursbureaus ter wereld, scant alle nieuwe projecten met een system dynamics model en claimt zo in vier jaar tijd meer dan 1,3 miljard dollar bespaard te hebben. Dit maakt school, ook in Nederland: in de laatste twee jaren hebben mijn collega's en ik samengewerkt met Sioo, TNO, Alliander, Zorginstituut Nederland, Significant, Nationale-Nederlanden, Shell, ING, de gemeente Nijmegen, de provincie Zuid-Holland, het ministerie van Veiligheid en Justitie, de Autoriteit Financiële Markten, Twynstra Gudde, Beyond Scope, het Planbureau voor de Leefomgeving en BSH Hausgeräte.

Implementatie en succes

Welk bewijs hebben we nu dat GMB beter is dan 'normaal' vergaderen of brownpapersessies? Daar zijn twee antwoorden op mogelijk. Aan de ene kant hebben we de genoemde voorbeelden en meer dan 130 gepubliceerde cases van organisaties waarin GMB is toegepast, voor het overgrote deel succesvol (Rouwette, 2016). Taaie vraagstukken werden in kaart gebracht, oplossingen geïmplementeerd en in veel gevallen weten we ook wat dat opleverde, in termen van tevredenheid van klanten en stakeholders en in termen van omzet. Je zou kunnen zeggen: 'Over 130 organisations can't be wrong', en concluderen dat GMB succesvol is. Laten we niet vergeten dat dit echte organisaties zijn die – vaak al een hele tijd – met echte vraagstukken worstelen, met consequenties voor de belangen en reputatie van beslissers en andere stakeholders.

Zo sprak ik onlangs met de opdrachtgevers van een project dat in 1999 liep (Rouwette, Bleijenbergh, Peters & Van Mullekom, 2008; Rouwette, Bleijenbergh & Vennix, 2016). Na zestien jaar keken we terug op wat er met de resultaten en de methode gedaan was. Heel interessant: de implementatie van de uitkomsten had eigenlijk een nieuw complex vraagstuk opgeleverd. De groep die in de bijeenkomst aanwezig was geweest, was het eens met de analyse van het probleem en de oplossingen die daaruit volgden. Daarna ging iedereen terug naar de eigen achterban. Uit het gesprek kwam naar voren dat de kans op implementatie groter wordt als het vraagstuk urgent is en belangrijke personen hun gewicht er achter zetten.

Het bleek dat in het project in 1999, door het delen van de informatie van alle deelnemers, het probleem urgent was geworden. Iedere partij voor zich kon nog leven met het probleem, maar bij elkaar genomen bleek het een onacceptabele situatie. Ook waren er belangrijke personen die met de oplossingen aan de slag wilden – die waren er in de sessie niet bij, maar hoorden achteraf van de resultaten en deden er iets mee. Dat is dus niet direct de verdienste van de methode, maar een gelukkige omstandigheid.

Enerzijds hebben we een aantal cases waarbij GMB succesvol is toegepast bij taaie vraagstukken. Maar anderzijds weten we niet precies wanneer en waarom de methode werkt: deelnemers bouwen (zoals verwacht) een gezamenlijk beeld op van het probleem, maar in de case over veiligheid blijken ook urgentie en de rol van specifieke personen belangrijk. Daar zouden we graag meer over willen weten: welk voorwaarden zijn noodzakelijk om GMB succesvol te kunnen inzetten?

Ons onderzoek

In ons onderzoek kijken we naar al deze doelen en proberen we vast te stellen of en hoe GMB daaraan bijdraagt. Het is moeilijk om er de vinger achter te krijgen hoe het precies werkt. Dat komt doordat er, zoals gezegd, in vergaderingen veel tegelijkertijd gebeurt. Maar het is ook moeilijk om data te verzamelen. Achteraf vragen wat deelnemers precies geleerd hebben, is problematisch. Onderzoeken sinds de jaren zeventig laten zien dat mensen dat niet kunnen inschatten (Nisbett & Wilson, 1977).

Als je deelnemers aan een modelbouwbijeenkomst vooraf in een vragenlijst vraagt hoe ze over hun vraagstuk denken, en je doet dat achteraf weer, dan kan dat verschillen laten zien waar mensen zich niet bewust van zijn. Meer dan eens zeggen deelnemers achteraf: 'Ik heb niets nieuws gehoord. Ik heb niet echt iets geleerd tijdens de bijeenkomsten.' Maar als je daarna de vragenlijsten samen bekijkt, blijkt er toch iets verschoven te zijn. Als deelnemers aan vergadering achteraf wordt gevraagd wat er gebeurd en gezegd is, klopt dat soms niet met wat op een video-opname te zien is. Dus ook daarvoor gebruiken we nu preciezere metingen. Video-opnames worden uitgeschreven, zodat we bijvoorbeeld kunnen zien hoe vaak er een verschil van mening ontstond en hoe dat opgelost werd (Franco, Rouwette & Korzilius, 2016).

'Hoe nemen groepen beslissingen en hoe kan dat beter?', is op zichzelf een taai vraagstuk. Er valt nog veel te onderzoeken op dit gebied en zelfs een kleine verbetering kan een grote impact hebben. Welke vragen zijn belangrijk voor onderzoeks- en interventiemethodologie in de toekomst? Als we er zelf ook van uitgaan dat weten hoe het werkt nodig is om te weten hoe je kunt ingrijpen, kom ik op in ieder geval op de volgende vier vragen:

— Wat is de impact van conflicterende doelen op informatieverwerking in groepen?
— Verschilt die impact tussen vrij discussiërende groepen en groepen die modellen maken?
— Wat is de invloed van debiasing en nudging op informatieverwerking in groepen?
— Welke structuur verklaart de informatieverwerking in groepen over de tijd? (Inderdaad, deze laatste vraag schreeuwt om een rekenmodel van groepsinteractie.)

Deze vragen hoop ik in de toekomst te onderzoeken met mijn collega's, in organisaties en in gecontroleerde situaties. Dat past in ons onderzoek aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit. Samen met mijn collega's van de leerstoelgroep Methoden, de facultaire onderzoeksgroep (ofwel hotspot) Integrated Decision Making en met collega's bij andere universiteiten. GMB is niet de enige methode die we onderzoeken, want er is nog veel meer moois, zoals scenarioanalyse, elektronische vergaderingen en 'decision analysis'. Ik hoop dat we over vijf jaar beter weten hoe deze aanpakken groepen kunnen beïnvloeden.

Tot besluit

In deze bijdrage heb ik gekeken naar taaie vraagstukken: problemen in organisaties waar veel partijen bij betrokken zijn, met elk een eigen zienswijze en doelen. Top-down-beslissingen in dergelijke situaties blijken niet goed te werken (Nutt, 2002). Anderen laten meedenken over het probleem en de mogelijke oplossingen vergroot de kans op implementatie en leidt tot betere resultaten. Maar een beslissing nemen met een groep is complex. In vergaderingen wordt vaak een open discussie gevoerd, waarbij de taak en sociale relaties door elkaar lopen (Nijstad & De Dreu, 2012) en ten koste van elkaar kunnen gaan (Schmidt e.a., 2016).

Vervang de krachtige bestuurder door een facilitator die beslissers, deskundigen en stakeholders samen een complex vraagstuk in kaart laat brengen

Er bestaan alternatieven voor vergaderingen die beter werken. Deze zorgen ervoor dat partijen niet tegenover elkaar komen te staan en gaan denken dat de manier waarop zij de situatie zien, de enige juiste zienswijze is. Als taaie vraagstukken al enige tijd vastzitten, is het makkelijk in zwart-witdenken te vervallen: wij doen het goed en de ander houdt ons tegen. Door partijen zover te krijgen om hun ideeën te delen, ontstaat een rijker beeld. Men ziet meer nuances en komt er achter dat je er ook anders naar kunt kijken.

Bij taaie vraagstukken komen we er niet met brainstorming of brown-papersessies, al dan niet staand. Volgens mij komen er steeds meer complexe vragen op ons af, met stakeholders die inspraak willen en met veel informatie waar we de essentie uit moeten zien te halen. Beslissers beter in staat stellen om daarmee om te gaan, is een belangrijke uitdaging voor de toekomst. De krachtige bestuurder – mocht die nog bestaan – mag wat mij betreft vervangen worden door een facilitator die beslissers, deskundigen en stakeholders samen een complex vraagstuk in kaart laat brengen. Dan wordt de kans kleiner dat vraagstukken als palingen uit onze handen glijden en energie, werkplezier en geld verspild worden. ■

Literatuur

Ackoff, R.L. (1974). *Redesigning the future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley & Sons.

Ackoff, R.L. (1981). The art and science of mess management. *Interfaces, 11*, 20-26.

Allen, J.A., Lehmann-Willenbrock, N. & Rogelberg, S.G. (2015). *The Cambridge handbook of meeting science*. Cambridge: Cambridge University Press.

Arkes, H.R. (1991). Costs and benefits of judgment errors: implications for debiasing. *Psychological Bulletin, 110*, 486.

Beyer, J.M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W.H. & Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal, 40*, 716-737.

Bluedorn, A.C., Turban, D.B. & Love, M.S. (1999). The effects of stand-up and sit-down meeting formats on meeting outcomes. *Journal of Applied Psychology, 84*, 277-285.

Bremmer, D. (2016). V&D was al jarenlang reddeloos verloren. *Algemeen Dagblad*, 17 februari.

Briggs, R., Kolfschoten, G., Gert-Jan, V. & Douglas, D. (2006). Defining key concepts for collaboration engineering. *AMCIS 2006 Proceedings*, 17.

Camillus, J.C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review, 86*, 99-106.

Chattopadhyay, P., Glick, W.H., Miller, C.C. & Huber, G.P. (1999). Determinants of executive beliefs: comparing functional conditioning and social influence. *Strategic Management Journal, 20*, 763-789.

Dearborn, D.C. & Simon, H.A. (1958). A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry, 21*, 140-144.

Delbecq, A., Ven, A. van de & Gustafson, G. (1975). *Group techniques for program planning: a guide to nominal group and Delphi processes.* Glenview, ILL: Scott, Foresman and Co.

Dijksterhuis, A., Bos, M.W., Nordgren, L.F. & Baaren, R.B. van (2006). On making the right choice: the deliberation-without-attention effect. *Science, 311*, 1005-1007.

Doyle, M. & Straus, D. (1976). *How to make meetings work*. New York: Jove Books.

Fischoff, B. (1981). *Debiasing decision research*. Eugene, OR: DTIC Document.

Flyvbjerg, B. (2007). Policy and planning for large-infrastructure projects: problems, causes, cures. *Environment and Planning B: Planning and Design, 34*, 578-597.

Franco, L.A., Rouwette, E.A.J.A. & Korzilius, H. (2016). Different paths to consensus? The impact of need for closure on model-supported group conflict management. *European Journal of Operational Research. European Journal of Operational Research, 249*, 878-889. doi: doi:10.1016/j.ejor.2015.06.056

Geurts, J., Altena, C. & Geluk, B. (2006). Interventie door interactie. Een vergelijkende beschouwing. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie, 60*, 322-351.

Hall, R. (1976). A system pathology of an organization: the rise and fall of the old Saturday Evening Post. *Administrative Science Quarterly, 21*, 185-211.

Head, B.W. & Alford, J. (2013). Wicked problems: implications for public policy and management. *Administration and Society, 47*, 711-739.

Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S.W. & Bourque, N. (2010). The ritualization of strategy workshops. *Organization Studies, 31*, 1589-1618.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow.* Londen: MacMillan.

Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making.* Chichester: John Wiley & Sons.

Ketokivi, M. & Castaner, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly, 49*, 337-365.

Kolfschoten, G.L., Niederman, F., Briggs, R.O. & Vreede, G.-J. de (2012). Facilitation roles and responsibilities for sustained collaboration support in organizations. *Journal Of Management Information Systems, 28*, 129-162.

Larrick, R.P. (2004). Debiasing. In P. Simon & M. De Laplace (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (p. 316). Chichester: John Wiley & Sons.

Leeuwen, R. van (2014). Etam Groep-ceo: 'We hebben een superdoelgroep'. *Management Team*, 5 juni.

Lipshitz, R.M., Klein, G. A., Orasanu, J. & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making, 14*, 331-352.

Lipshitz, R.M., Klein, G., Carroll, J.S., Lipshitz, R., Klein, G. & Carroll, J.S. (2006). Introduction to the special issue. Naturalistic decision making and organizational decision making: exploring the intersections. *Organization Studies, 27*, 917-923.

Moore, C.W. (2014). *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. Chichester: John Wiley & Sons.

Nijstad, B.A. & Dreu, C.K. de (2012). Motivated information processing in organizational teams: progress, puzzles, and prospects. *Research in Organizational Behavior, 32*, 87-111.

Nisbett, R.E. & Wilson, T.D. (1977). Telling more than we can know: verbal reports on mental processes. *Psychological Review, 84*, 231-259.

Nistelrooij, L.P.J. van, Rouwette, E.A.J.A., Verstijnen, I.M. & Vennix, J.A.M. (2015). The eye of the beholder: a case example of changing clients' perspectives through involvement in the model validation process. *Systems Research and Behavioral Science, 32*, 437-449.

Nutt, P. (2002). *Why decisions fail. Avoiding the blunders and traps that lead to debacles.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Osborn, A. (1953). *Applied imagination. Principles and procedures of creative problem-solving.* New York: Scribners.

Het Parool (2016). Voormalig topman: V&D was bijna gered. 17 februari.

Richardson, G.P. & Andersen, D.F. (1995). Teamwork in group model building. *System Dynamics Review, 11*, 113-137.

Robert, H.M., Robert, S.C., Robert, H.M., III, Evans, W.J., Honeman, D.H. & Balch, T.J. (2000). *Robert's rules of order* (10e dr.). Cambridge: Da Capo.

Rouwette, E.A.J.A. (2016). The impact of group model building on behavior. In M. Kunc, J. Malpass & L. White (Ed.), *Behavioral operational research* (pp. 213-241). Londen: Palgrave MacMillan.

Rouwette, E.A.J.A., Bleijenbergh, I.L. & Vennix, J.A.M. (2016). Group model-building to support public policy: addressing a conflicted situation in a problem neighbourhood. *Systems Research and Behavioral Science, 33*, 64-78. doi: 10.1002/sres.2301

Rouwette, E.A.J.A., Bleijenbergh, I.L., Peters, V.A.M. & Mullekom, T. van (2008). Consensus bouwen in een probleemwijk: modelbouw als interventiemethode bij het bestrijden van overlast. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie, 6*, 5-21.

Schmidt, H., Gog, T. van, Schuit, S.C., Berge, K. van den, Daele, P.L. van, Bueving, H., ... Mamede, S. (2016). Do patients' disruptive behaviours influence the accuracy of a doctor's diagnosis? A randomised experiment. *BMJ Quality and Safety*, dx.doi.org/10.1136/ bmjqs-2015-005065.

Schwartzman, H.B. (1989). *The meeting: gatherings in organizations and communities.* New York: Plenum.

Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator: a comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches.* Chichester: John Wiley & Sons.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Stroebe, W., Nijstad, B.A. & Rietzschel, E. (2010). Beyond productivity loss in brainstorming groups: the evolution of a question. *Advances in Experimental Social Psychology, 43*, 157-203.

Susskind, L., McKearnan, S. & Thomas-Larmer, J. (1999). *The consensus building handbook. A comprehensive guide to reaching agreement*. Londen: Sage.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness.* Londen: Penguin.

Vennix, J.A.M. (1996). *Group model building: facilitating team learning using system dynamics.* New Jersey: Wiley.

Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Deventer: Kluwer.

Vink, P. (2009). *Effecten van kantoorinterieur: naar comfortable, innovatieve, productieve en duurzame kantoren*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Vlaev, I., King, D., Dolan, P. & Darzi, A. (2016). The theory and practice of 'nudging': changing health behaviors. *Public Administration Review, 76*, 550-561.

Vree, W. van (1994). *Nederland als vergaderland. Opkomst en verbreiding van een vergaderregime*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

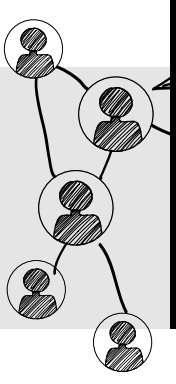
Walsh, J.P. (1988). Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management Journal, 31*, 873-896.

Wilson, T. (2002). *Strangers to ourselves, discovering the adaptive unconsciousness*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wujec, T. (2013). *Een lastig probleem? Vertel me eerst hoe je brood roostert*. Internet: www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?language=nl (10 september 2016).

Auteur

Prof. dr. E.A.J.A. Rouwette is hoogleraar onderzoeks- en interventiemethodologie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. E-mail: e.rouwette@fm.ru.nl.



Governance in een veranderend zorgstelsel

Essay

Nick Zonneveld, Mirella Minkman, Sven Turnhout en Monique Spierenburg

Veranderingen in de zorg

De langdurende zorg verandert ingrijpend. Door veranderende wetgeving, een andere visie op zorg en nieuwe verantwoordelijkheden verschuiven de rollen en onderlinge verhoudingen tussen zorg- en welzijnsaanbieders, gemeenten, zorgverzekeraars en burgers. Dat betekent ook nadenken over wat dit betekent voor de governance in de zorg. Om de context te schetsen, beschrijven we eerst kort enkele ontwikkelingen.

Al veertig jaar stijgen de collectieve zorguitgaven in Nederland (CBS, 2016). De verwachting is dat de vergrijzende Nederlandse bevolking de komende jaren meer zorg nodig heeft en de zorg daarmee duurder wordt (CBS, 2016; CPB, 2011). Het Nederlandse zorgstelsel dreigt daardoor financieel onhoudbaar te worden (Van Nijendaal, 2014). Daarnaast is – ondanks de vele impulsen vanuit beroepsgroepen, overheid en cliëntenbewegingen – nog steeds een verbeterslag mogelijk in de kwaliteit van ondersteuning en zorg voor de cliënt. Om de zorg meer toekomstbestendig te maken, is de langdurende zorg per 1 januari 2015 veranderd (Eerste Kamer der Staten-Generaal, 2014a, 2014b).

De Algemene wet bijzondere ziektekosten (AWBZ) is ontvlecht en verdeeld. Zo valt de extramurale verpleging nu onder de Zorgverzekeringswet (Zvw), die wordt uitgevoerd door zorgverzekeraars. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor ondersteuning, begeleiding en verzorging. Deze verantwoordelijkheden zijn ondergebracht binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015. De overgebleven kern van de oude AWBZ-voorzieningen valt binnen de nieuwe Wet langdurende zorg (Wlz), die er slechts nog is voor de meest kwetsbare burgers die permanente zorg of toezicht nodig hebben (Eerste Kamer der Staten-Generaal, 2014a, 2014b; CPB, 2013).

Een andere verandering is dat het perspectief op zorg verandert. Het uitgangspunt anno nu is dat eerst gekeken wordt naar wat burgers nog kunnen, in plaats van naar wat ze niet (meer) kunnen. Bij een hulpvraag wordt eerst gezocht naar een oplossing binnen

het sociale netwerk van de burger en diens financiële mogelijkheden (Centraal Planbureau, 2013). Wanneer toch ondersteuning nodig is, wordt zo mogelijk eerst een beroep gedaan op collectieve gemeentelijke voorzieningen. De meest kwetsbare groepen krijgen ten slotte passende zorg vanuit de Wlz. De toegang tot zorg in instellingen wordt zo beperkt en ontmoedigd, en blijft slechts beschikbaar voor degenen die deze zorg het meest nodig hebben (Eerste Kamer der Staten-Generaal, 2014b; Van Nijendaal, 2014).

De mogelijkheden van de burger en zijn sociale netwerk zijn het startpunt in de nieuwe Wmo en daarmee de maatschappij. Zelfredzaamheid en meedoen behoren tot de eigen verantwoordelijkheid van de burger (Centraal Planbureau, 2013; Eerste Kamer der Staten-Generaal, 2014a; Van Nijendaal, 2014). In de troonrede van 2013 sprak koning Willem-Alexander al over een omslag naar een zogenoemde 'participatiesamenleving', als alternatief voor de klassieke verzorgingsstaat (Rijksoverheid, 2013). Van de Nederlandse burger wordt op diverse terreinen meer gevraagd, zowel op gebied van de eigen zelfredzaamheid, als wat betreft het ondersteunen van zijn omgeving.

Figuur 1 geeft de veranderingen in de zorg schematisch weer. Voor de hoofdrolspelers – gemeenten, zorgverzekeraars, zorg- en welzijnsaanbieders en burgers – is er veel veranderd. De verantwoordelijkheden zijn verlegd en het is nog niet altijd duidelijk waar de grenzen van deze verantwoordelijkheden precies liggen. Vaak is er sprake van onderlinge afhankelijkheid. Om oplossingen te vinden hebben gemeenten, zorgverzekeraars, zorg- en welzijnsaanbieders en burgers elkaar nodig. Zij organiseren zich daarom in toenemende mate in lokale en regionale samenwerkingsverbanden, waarbij ook de burger steeds nadrukkelijker betrokken is. Tegelijkertijd organiseren diezelfde burgers zich ook steeds vaker, bijvoorbeeld in burgerinitiatieven (De Jong, Feliksdal & Turnhout, 2015). Zo inventariseerde Vilans (2016) in de periode 2014-2016 al 210 nieuwe burgerinitiatieven.

Figuur 1. **Veranderingen in de Nederlandse zorgsector. Naar Nies en Minkman (2015b).**

Van	Naar
centraal	decentraal
intramuraal	in de wijk
specialistisch	generalistisch
professionele zorg	zelfredzaamheid
aanbodgerichte zorg	persoonsgerichte zorg
kwaliteit van zorg	kwaliteit van leven

Kortom: de veranderingen in de langdurende zorg dwingen organisaties tot het inrichten van effectieve samenwerkingsverbanden, waarbij wetgeving en organisatiebelangen worden doorkruist. Tegelijkertijd nemen burgers een steeds nadrukkelijkere en belangrijkere rol in. Deze twee ontwikkelingen leveren nieuwe vraagstukken op voor organisaties. Door de vele verschillende actoren en belangen, die ook nog eens volop in beweging zijn, lijken deze vraagstukken op 'wicked issues' (Klijn & Koppenjan, 2015) ofwel complexe vraagstukken.

In de sociale en economische wetenschappen wordt al jaren geschreven over governance van complexe vraagstukken. Sommigen leggen hierbij de nadruk op onbeheersbaarheid, omdat governance van complexe vraagstukken slechts beperkt kenbaar is (Teisman e.a., 2009; Meadows, 2008). Anderen verkennen manieren om vorm te geven aan deze onbeheersbaarheid, zoals transitiemanagement (Loorbach, 2007; Rotmans, 2003) of decentrale zelforganisatie (Ostrom, 2010).

Dit essay gaat specifiek in op de zorgsector. Het beschouwt hoe in het complexe speelveld van de zorg de governance kan worden ingericht wanneer vraagstukken organisatiegrenzen overschrijden, passend bij de huidige tijd. Binnen en tussen organisaties, en in samenspel met burgers.

Governance: definities en verschijningsvormen

Het begrip governance wordt door de jaren heen op verschillende manieren gebruikt. Kenmerkend aan governance is dat het betrekking heeft op opgaande, neergaande en zijwaartse machtsverhoudingen (Ysa e.a., 2014). In literatuur en praktijk zijn grofweg twee stromingen te herkennen: *a)* governance, gericht op besturing, beheersing, controle en verantwoording binnen organisaties, en *b)* netwerkgovernance, gericht op interactie tussen verschillende publieke en private actoren (Klijn, 2008; Peters & Pierre, 2000; Rhodes, 1996; Sorensen & Torfing, 2005).

Governance binnen organisaties

De term governance wordt binnen organisaties gebruikt om de besturing en beheersing van een organisatie te duiden. Governance heeft betrekking op hoe sturing, toezicht en verantwoording binnen een organisatie zijn ingericht (Hoek, 2007). In de praktijk worden ook vaak termen als 'good governance' en 'governancecode' gebruikt, waarmee de organisatie van goed en samenhangend bestuur, toezicht en verantwoording wordt bedoeld (Bossert, 2003; Graham e.a., 2003). Bij governance binnen organisaties gaat het om het beleggen van besluitvorming en het afleggen van verantwoording over deze genomen besluiten.

Recentelijk is een nieuwe *Governancecode Zorg* vastgesteld, die per 2017 geldt. Nieuw is dat de code gebaseerd is op zeven principes die breed gedragen worden in de gehele sector. Bij elk principe wordt de concrete toepassing beschreven. De code is een instrument om de governance zo in te richten, dat die bijdraagt aan het waarborgen van

goede zorg, het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen (Brancheorganisaties Zorg, 2016). De code weerspiegelt een verschuiving van toezicht gebaseerd op beheersing, naar toezicht gebaseerd op vertrouwen. Hoe dit vorm te geven in de dagelijkse praktijk, vergt nog nadere uitwerking.

Netwerkgovernance tussen organisaties

De term netwerkgovernance verwijst in de literatuur naar horizontale samenwerking tussen actoren in netwerken (Klijn, 2008). Netwerken, samenwerken en het aangaan van partnerschappen staan hierbij centraal (Edelenbos e.a., 2009). Bij deze benadering past ook 'experimental governance', 'waarbij meerdere actoren pragmatisch samenwerken aan de oplossing van complexe maatschappelijke vraagstukken' (Sabel, 2004, in Stoopendaal e.a., 2014, p. 28).

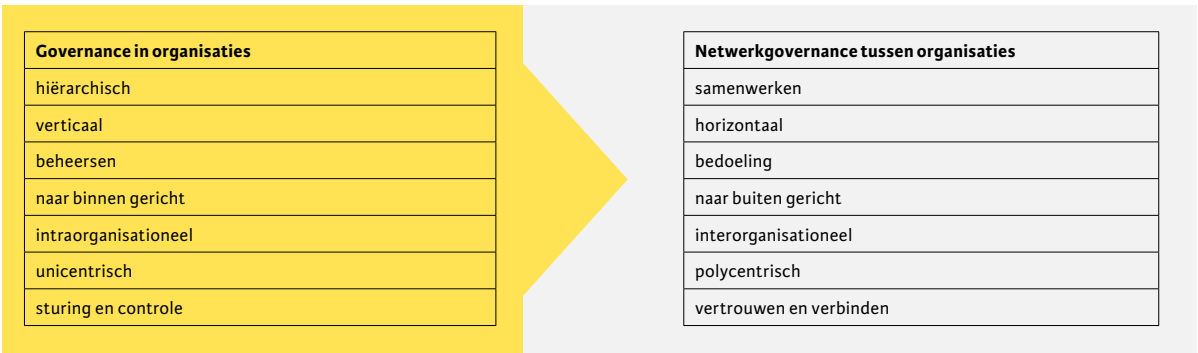
Door de hoge mate van onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid kunnen actoren in de huidige samenleving steeds minder gemakkelijk zelfstandig oplossingen vinden voor hun cliënten (Klijn, 2008; Klijn & Koppenjan, 2015). Ze organiseren zich daarom in netwerken, waarbinnen ze samenwerken (Teisman e.a., 2009). De traditionele unicentrische benadering, waarbij een centrale overheid een 'maakbare samenleving' bestuurde, voldoet niet meer en er ontstaan netwerken met beslissers. Vaker wordt gewerkt met een meer polycentrische aanpak, door vele auteurs 'from government to governance' genoemd (Bonnafous-Boucher, 2005; Klijn, 2008; Peters & Pierre, 2000; Rhodes, 1996).

De langdurende zorg verandert ingrijpend. Dat betekent ook nadenken over wat dit betekent voor de governance in de zorg

Overheden positioneren zich als een van de gelijke partners in een governancenetwerk en nemen afstand van hun oude rol als bovengeschikte. Waar de unicentrische benadering sturing en controle benadrukt, ligt bij de polycentrische benadering de focus op vertrouwen en verbinden (Sorensen & Torfing, 2005). De nieuwe *Governancecode Zorg* vertoont een verschuiving naar deze benadering; deze is meer gericht op dialoog en bedoeling, dan op controle op het naleven van regels. In figuur 2 zijn beide benaderingen en hun verschillen schematisch samengevat.

Een recente inventarisatie van Vilans onder gemeenten laat zien dat zij hun rol in de praktijk op verschillende manieren invullen. Waar de ene gemeente optrekt met samenwerkingspartners en hun relatief veel vrijheid biedt, kiest de andere gemeente voor het opzetten van een eigen uitvoeringsorganisatie. Weer andere gemeenten houden regie op de kaders en het proces (het 'wat') of op het organisatorische aspect (het 'hoe'; Spierenburg e.a., 2014).

Figuur 2. **Van governance binnen organisaties naar netwerkgovernance tussen organisaties. Naar Bonnafous-Boucher (2005), Edelenbos e.a. (2009), Klijn (2008), Klijn en Koppenjan (2015), Rhodes (1996) en Sorensen en Torfing (2005).**



In de praktijk van de langdurende zorg hebben organisaties governance vaak nog traditioneler georganiseerd: hiërarchisch, verticaal en gericht op sturing en beheersing binnen de eigen organisatie. Maar de veranderingen in de langdurige zorg worden gekenmerkt door een hoge mate van complexiteit, een grote hoeveelheid betrokken actoren, veel wederzijdse afhankelijkheden en een grensoverschrijdend karakter. Het is dus de vraag in hoeverre deze traditionelere governance nog passend is.

Wij denken dat netwerkgovernance – gericht op samenwerking, verbinding en vertrouwen tussen organisaties en burgers – beter past bij hedendaagse complexe vraagstukken. Binnen samenwerkingsverbanden en netwerken, waarbij wordt gewerkt aan ingewikkelde thema's en waarbij domeingrenzen vaak worden overschreden, past een blik die verder reikt dan de eigen organisatie. Een blik die gericht is op relaties, verbindingen en wederzijdse afhankelijkheden tussen organisaties en burgers.

Naar netwerkgovernance in de zorgpraktijk

Hoe kan deze nieuwe inrichting van governance gestalte krijgen in de praktijk? En welke bewegingen op dit vlak zijn al zichtbaar? In welke richting ontwikkelen de samenhangende onderdelen sturing, toezicht, verantwoording en inkoop zich? En hoe zou dit er in de toekomst uit kunnen zien in de praktijk?

Sturing

Wat betreft sturing wordt traditioneel vaak verwezen naar de peen, de preek en de zweep (Bovens, 2013), met andere woorden: beïnvloeding door beloning, waarschuwend toespreken of een zweepslag bij overtreding. In de langdurende zorg zou echter veel meer op waarden gestuurd kunnen worden, waarbij de nadruk ligt op het communiceren van die waarden zonder daar direct regels of oplossingen aan te verbinden. In plaats van

beheersing zijn vertrouwen, veerkracht, verantwoordelijkheid en vrijheid de belangrijkste uitgangspunten (Meurs, 2014), die wellicht beter passen bij de complexe vraagstukken in de langdurende zorg. Oplossingsrichtingen ontstaan in samenspel met burgers, hun naasten en zorgprofessionals (De Kluiver, 2015). Sturen via waarden betekent voor bestuurders dus ook: loslaten.

In de praktijk zien we zorgbestuurders geleidelijk veranderen van blikveld. 'Je moet als bestuurder beseffen dat je niet meer in control bent en dat dit juist goed is', zegt bijvoorbeeld Jan Duenk van Abrona in een interview met Vilans (2015). En Lex Grunt, bestuurder bij GGZ Westelijk Noord-Brabant, zegt: 'In control zijn is niet hetzelfde als overal met je neus bovenop zitten' (Vilans, 2015). Toch is de spanning tussen niet in control maar wel verantwoordelijk zijn vaak heftig voelbaar.

Toezicht

Toezichthouders in de langdurende zorg zijn traditioneel gezien sterk gefocust op het controleren en optimaliseren van de eigen organisatie. Toezicht is meestal binnen de eigen interne organisatie georganiseerd, op hiërarchische wijze. De raad van toezicht staat bovenaan in het organogram. Ook hierbij is het de vraag of dit nog wel passend is. Ten eerste omdat zorg en ondersteuning in toenemende mate worden georganiseerd in samenwerkingsverbanden. Ten tweede omdat deze samenwerkingsverbanden een maatschappelijk doel nastreven.

Wij denken dat toezichthouders daarom meer naar de maatschappelijke toegevoegde waarde (Meurs, 2014) van zowel de eigen organisatie als van samenwerkingsverbanden zouden moeten kijken. In de praktijk komt dat erop neer dat toezichthouders de burger – en daarmee het grotere maatschappelijke plaatje – als vertrekpunt moeten nemen. Zoals NVTZ-directeur Marius Buiting zegt in een interview met Vilans (2015): 'De toezichthouder moet oog hebben voor de bedoeling.'

Samenwerkingsverband 'Samen Leven' in Kerkrade

De veranderingen in het zorgstelsel en het sociale domein hebben ertoe geleid dat gemeenten, aanbieders en burgers in hogere mate afhankelijk van elkaar zijn (zie inleiding). In Kerkrade, waar Vilans het samenwerkingsverband Samen Leven onderzocht, beseffen bestuurders van aanbieders en gemeenten dat ze samen moeten werken aan de maatschappelijke opgave. Zo ontstond rond de veranderingen al snel samenwerking op bestuurlijk niveau. Leidend bij deze samenwerking is de intrinsieke motivatie van de betrokken bestuurders. Het met elkaar willen regelen voor de burger is de belangrijkste gezamenlijke drijfveer.

Ook de burgers van Kerkrade hebben een volwaardige stem in het samenwerkingsverband, in de vorm van een afvaardiging van de Wmo-participatieraad. De regiegroep van Samen Leven in Kerkrade heeft een stevige slagkracht, door de grote bestuurlijke betrokkenheid en korte lijnen. Het samenwerkingsverband initieert diverse projecten, waarbij verschillende organisaties afwisselend betrokken zijn.

De verregaande samenwerking binnen Samen Leven in Kerkrade lijkt echter ook dilemma's met zich mee te brengen. Belangen van de verschillende organisaties moeten zorgvuldig

worden afgewogen, omdat grenzen steeds verder vervagen. Hierbij kan bijvoorbeeld ook het bestaansrecht van afzonderlijke organisaties ter sprake komen.
Een ander punt is de betrokkenheid van de burger. Hoe ver gaat het samenwerkingsverband daarin? En is deze wel voldoende gewaarborgd met de afvaardiging van de Wmo-participatieraad (Spierenburg & Zonneveld, 2016)?

Verantwoording

Ook verantwoording is binnen veel organisaties in de langdurende zorg nog hiërarchisch ingericht. In beginsel gebeurt dat naar anonieme instanties, zoals de inspectie, gemeenten en zorgverzekeraars (Nies & Minkman, 2015a). De burger en de samenleving staan centraal in de opdracht die deze organisaties hebben. Wij denken dat organisaties daarom veel meer zouden moeten verantwoorden aan burgers, mantelzorgers en professionals zelf; de mensen die de kern vormen van de zorg.

Een praktijkvoorbeeld van directere verantwoording aan burgers is het platform Zorgkaart Nederland (2016). Op Zorgkaart Nederland geven duizenden burgers hun contact met zorgprofessionals (zoals de huisarts, tandarts of een arts in het ziekenhuis) een beoordeling. Alle reviews worden bijgehouden en gemonitord door een redactie. Op de publiekelijk toegankelijke website kunnen scores van zorgaanbieders met elkaar worden vergeleken. Zorgkaart Nederland kent in de praktijk voor- en tegenstanders en lijkt vooral de wens naar transparantie te symboliseren.

Het helpt om een ander vertrekpunt te nemen: vanuit de maatschappelijke opgave en de burger, en niet meer vanuit de traditionele governance-vormen en -grenzen

Daarnaast is er een tendens zichtbaar waarbij er een grotere verantwoordelijkheid komt te liggen bij de werkvloer en de professionals (KPMG, 2015). Bestuurder Remco Bakker van de Raphaëlstichting geeft bijvoorbeeld aan medewerkers nadrukkelijk te faciliteren en te stimuleren initiatief te nemen: ‘Dan zie je na verloop van tijd vanzelf ontstaan dat ze ziekteverzuim zelf willen regelen, dat ze omzetverantwoordelijkheid willen, dus dat ze dingen naar zich toe trekken. Zonder dat we als bestuur vooraf de uitkomst kennen, natuurlijk. Maar dat moet je durven’ (Vilans, 2015).

Inkoop

Traditioneel wordt zorg door overheid en zorgverzekeraar, namens de verzekerden, ingekocht bij de zorgaanbieder op basis van uren. Maar ook hier is een ontwikkeling zichtbaar. Populatiebekostiging, waarbij de zorgaanbieder een bedrag krijgt per inwoner of verzekerde in zijn populatie, wint bijvoorbeeld aan populariteit – al is de implementatie geen sinecure (Drewes e.a., 2015).

Een andere vorm is resultaatinkoop, waarbij gemeenten hun Wmo-inkoop doen op basis van resultaten in plaats van uren. Bij beide bekostigingssystemen heeft de zorgaanbieder meer uitvoeringsvrijheid bij het aanbieden van zorg aan de burger. Deze systemen zijn dus ook meer gestoeld op vertrouwen en loslaten. Tegelijkertijd mengt de burger zich steeds nadrukkelijker in het inkoopproces (zie kader).

Zorgcoöperaties en burgerinitiatieven

Het aantal burgerinitiatieven en zorgcoöperaties dat zelf zorg en welzijn organiseert (en soms zelfs aanbiedt en inkoopt) groeit. In 2014 inventariseerde Vilans 64 zorgcoöperaties en burgerinitiatieven (De Jong e.a., 2015). Na een verdubbeling in 2015 (Lucide, 2016), telde Vilans (2016) in 2016 in totaal 320 zorgcoöperaties en burgerinitiatieven.

Deze derde meting wijst op een toenemende trend. Burgerinitiatieven en zorgcoöperaties zijn initiatieven die vrijwillig van start gaan, voor en door de burgers zelf. De initiatieven beginnen vaak bottom-up, geïnitieerd door een of meer burgers die een thema of probleem aanpakken. Thema's zijn vaak gerelateerd aan leefbaarheid, zorg en/of welzijn. Burgerinitiatieven en zorgcoöperaties hebben een lokaal karakter en werken vanuit principes als betrokkenheid en wederkerigheid (De Jong e.a., 2015).

Opvallend is dat er ook zorgcoöperaties zijn die zelf weer de samenwerking opzoeken. Een voorbeeld hiervan is de koepel van zorgcoöperaties uit drie kernen in Noord-Brabant, waarbij de zorgverzekeraar ondersteunde met de opzet en het schrijven van een businessplan (Vilans, 2015).

Samenvattend kunnen we stellen dat er bij de vier samenhangende onderdelen – sturing, toezicht, verantwoording en inkoop – ontwikkeling te zien is: een beweging van binnen naar buiten de eigen organisatie, gericht op burgers, professionals en samenwerkingspartners. Hierbij ligt de nadruk op loslaten, herinrichten en vertrouwen, aspecten die in zorgketens- en netwerken al eerder zijn geïdentificeerd als relevante ingrediënten voor goede samenwerking (Minkman, 2011).

Deze ontwikkeling vraagt een andere blik van zorgbestuurders en -toezichthouders. Zij zullen de complexe vraagstukken in de langdurende zorg nadrukkelijker grensoverschrijdend moeten bekijken. Tegelijkertijd blijven zij een (eind)verantwoordelijke rol hebben. Niet redenerende vanuit de traditionele governancestructuren, maar vanuit de oorspronkelijke maatschappelijke opgave van hun organisatie. Hierbij moeten ze, als 'boundary spanners' (Williams, 2002), verbindingen leggen en bouwen aan vertrouwen tussen netwerkpartners.

Governance met een ander vertrekpunt

Veel organisaties in de langdurende zorg hebben governance op een traditionele manier ingericht. Voornamelijk bestuurders en toezichters houden zich met het onderwerp bezig. Controle over de eigen organisatie staat centraal en burgers of professionals worden

er zelden bij betrokken. Sturing, toezicht, verantwoording en inkoop zijn vaak verticaal binnen de organisatie georganiseerd, zijn weinig met elkaar in samenhang of zijn de taak van externe instanties. Deze situatie is begrijpelijk en komt voort uit een historie die hierbij past. De huidige complexiteit, ook van besturen en toezicht houden, vraagt echter om meebewegen en veranderen.

Organisaties in de langdurende zorg hebben een duidelijke maatschappelijke opgave, waarvan de kern wordt gevormd door de mensen die daar dagelijks mee te maken hebben: burgers, hun naasten en professionals. Daarom zou de maatschappelijke toegevoegde waarde van deze organisaties meer leidend moeten zijn. Daarbij komt dat in de hedendaagse participatiesamenleving (in wording) van de burger wordt gevraagd zelf meer verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leven. Laten we burgers dan ook in de gelegenheid stellen die verantwoordelijkheid te nemen, en hen betrekken bij sturing, toezicht, verantwoording en inkoop.

Door de veranderingen in de langdurende zorg vervagen de grenzen tussen zorg, welzijn, gemeente, zorgverzekeraar en burger. Governance dient op eenzelfde grensoverschrijdende wijze benaderd te worden. In de praktijk vraagt dit om een omslag in denken, maar ook om nieuwe vormen voor het omzetten van denken in handelen. Het helpt hierbij om een ander vertrekpunt te nemen: vanuit de maatschappelijke opgave en de burger, en niet meer vanuit de traditionele governancevormen en -grenzen. Op weg naar een nieuwe inrichting van governance, dichter bij burger en professional, waarbij bestuurders en toezichthouders durven loslaten en leren vertrouwen. ■

Literatuur

Bonnafous-Boucher, M. (2005). *From government to governance*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Bossert, J. (2003). *Public governance: een leidraad voor goed bestuur en management*. Breukelen: Nyenrode Publications.

Bovens, M.A.P., Hart, P. 't & Twist, M.J.W. van (2013). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie, politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Brancheorganisaties Zorg (2016). *Governancecode Zorg 2017*. Internet: www.governancecodezorg.nl (23 februari 2017).

Centraal Bureau voor de Statistiek (2016). *CBS statline. Zorguitgaven: kerncijfers*. Internet: statline.cbs.nl (19 mei 2016).

Centraal Planbureau (2011). *CPB policy brief. Zorg blijft groeien, financiering onder druk. Trends in gezondheid en zorg*. Internet: www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-policy-brief-2011-11-trends-gezondheid-en-zorg.pdf (23 februari 2017).

Centraal Planbureau (2013). *Decentralisaties in het sociaal domein*. Internet: www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/cpb-notitie-4september2013-decentralisaties-het-sociale-domein.pdf (23 februari 2017).

Drewes, H., Heijink, R., Struijs, J. & Baan, C. (2015). *Samen werken aan duurzame zorg. Landelijke monitor proeftuinen*. RIVM Rapport 2015-0076. Internet: www.rivm.nl/Documenten_en_publicaties/Wetenschappelijk/Rapporten/2015/juli/Samen_werken_aan_duurzame_zorg_Landelijke_monitor_proeftuinen (23 februari 2017).

Edelenbos, J., Klijn, E.H. & Kort, M. (2009). Managing complex process systems: surviving at the edge of chaos. In G.R. Teisman, M.W. van Buuren & L. Gerrits (red.), *Managing complex systems* (pp. 231-249). Londen: Routledge.

Eerste Kamer der Staten-Generaal (2014a). *Wet maatschappelijke ondersteuning 2015*. Internet: wetten.overheid.nl/BWBR0035362/2016-08-01 (23 februari 2017).

Eerste Kamer der Staten-Generaal (2014b). *Wet langdurende zorg*. Internet: wetten.overheid.nl/BWBR0035917/2017-01-01. (23 februari 2017).

Graham, J., Amos, B. & Plumptre, T. (2003). *Principles for good governance in the 21st century*. Policy brief no.15. Ontario, Canada: Institute On Governance.

Hoek, H. (2007). *Governance en gezondheidszorg. Private, publieke en professionele invloeden op zorgaanbieders in Nederland*. Proefschrift. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Jong, F. de, Feliksdal, D. & Turnhout, S. (2015). *Burgerinitiatieven in zorg en welzijn*. Internet: www.vilans.nl/docs/vilans/publicaties/burgerinitiatieven-in-zorg-en-welzijn.pdf (23 februari 2017).

Klijn, E.H. (2008). Governance and governance networks in Europe: an assessment of 10 years of research on the theme. *Public Management Review, 10*, 505-525.

Klijn, E.H. & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. New York: Routledge.

Kluiver, H.J. de (2015). *Governance in de zorg: over besturing en bestuurders in de zorg anno 2015*. Rapport Commissie Governance NVZD. Zeist: NVZD.

KPMG (2015). Zelfsturing in de zorg. Zes openhartige gesprekken over dilemma's in de dagelijkse praktijk. Internet: hervorminglangdurigezorg.nl/external/files/Zelfsturing-in-de-zorg-KPMG.pdf (23 februari 2017).

Loorbach, D.A. (2007). *Transition management. New mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books.

Lucide (2016). *De zorgcoöperatie. Hoe ouderen zelf het zorgstelsel van onderop veranderen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Meadows, D.H. (2008). *Thinking in systems. A primer*. Londen: Earthscan.

Meurs, P. (2014). *Van regeldruk naar passende regels*. Den Haag: Ministerie van VWS.

Minkman, M. (2011). *Towards a development model for integrated care*. Deventer: Kluwer.

Nies, H.L.G.R. & Minkman, M.M.N. (2015a). *Innovatie in governance. Eigenaarschap van het publieke belang in een participatiesamenleving*. Utrecht: Vilans.

Nies, H.L.G.R. & Minkman, M.M.N. (2015b). Governance and ownership of citizen-driven forms of integrated care. *International Journal of Integrated Care*.

Nijendaal, G.A van (2014). *Drie decentralisaties in het sociale domein. Jaarboek overheidsfinanciën 2014*. Den Haag: Wim Drees Stichting.

Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review, 100*, 641-672.

Peters, G.B. & Pierre, J. (2000). *Governance, politics and the state*. Londen: MacMillan.

Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies, 44*, 652-667.

Rijksoverheid (2013). *Troonrede 2013*. Internet: www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013 (23 februari 2017).

Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement. Sleutel voor een duurzame samenleving*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Sorensen, E. & Torfing, J. (2005). The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian Political Studies, 28*, 195-218.

Spierenburg, M. & Zonneveld, N. (2016). Governance: een ander perspectief. *Boardroom Zorg*, 38-41.

Spierenburg, M., Schonewille, M., & Griep, R. (2014). *Rapportage onderzoek 'Lokale samenwerkingsvormen langdurende zorg. Op weg naar een nieuw lokaal integraal samenspel'*. Utrecht: Vilans, 2014.

Stoopendaal, A., Bree, M. de, Keuter, F. & Robben, P. (2014). Systeemtoezicht in de Nederlandse gezondheidszorg. Een experimentele innovatie van toezicht. *Tijdschrift voor Toezicht, 2*, 28-46.

Teisman, G.R., Buuren & M.W. van & Gerrits, L. (2009). *Managing complex systems.* Londen: Routledge.

Vilans (2015). *Interviewserie governance tussen organisaties. Burgers zijn leidend en behoeften en vragen bepalen wat er aan zorg en welzijn nodig is.* Internet: www.vilans.nl/nieuwsoverzicht-interviewserie-governance-tussen-organisaties.html (23 februari 2017).

Vilans (2016). *320 burgerinitiatieven in de zorg in kaart gebracht.* Internet: www.vilans.nl/nieuwsoverzicht-320-burgerinitiatieven-in-de-zorg-in-kaart-gebracht.html (23 februari 2017).

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration, 80*, 103-124.

Ysa, T., Albareda, A. & Forberger, S. (2014). *What is governance. Governance of addictions in Europe.* In P. Anderson, G. Bühringer & J. Colom (Eds.), *Reframing addiction: policies, processes and pressures.* Barcelona: ALICE RAP project.

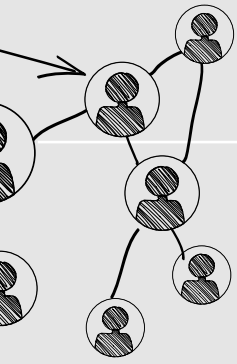
auteurs

N. Zonneveld MSc is medewerker Innovatie & Onderzoek (themagebied lokaal organiseren) bij Vilans, kenniscentrum voor de langdurende zorg te Utrecht, en verricht promotieonderzoek naar de organisatie en onderliggende waarden van geïntegreerde zorg. E-mail: n.zonneveld@vilans.nl.



Prof. dr. M. Minkman is directeur Innovatie & Onderzoek bij Vilans, kenniscentrum voor de langdurende zorg te Utrecht, en bijzonder hoogleraar innovatie van organisatie en governance van langdurende integrale zorg aan de Universiteit van Tilburg/ TIAS.





S. Turnhout MSc is senior medewerker Innovatie & Onderzoek bij Vilans, kenniscentrum voor de langdurende zorg te Utrecht, en hoofdocent bij de Master Management en Innovatie van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Vanaf 3 april 2017 is hij directeur-bestuurder bij KWH, Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector.



M. Spierenburg MSc is senior adviseur (themagebied lokaal organiseren) bij Vilans, kenniscentrum voor de langdurende zorg te Utrecht.



Abstracts

Mark van Twist, Thomas Schillemans, Martijn van der Steen en Ilsa de Jong

Professional development of the internal audit profession in the public sector: breaking-out or holding-on?

Two contradictory frames are vying for predominance when it comes to perceptions around the internal audit profession and the direction of professional development of it. On the one hand there is the school of thought based on the frame of an accountability deficit. In this frame, problems in the public sector (fraud, bankruptcy, etc.) are attributed to the lack of a sufficiently robust internal audit function. On the other hand there is the contrasting school of thought that has chosen the frame of combatting excessive accountability. In this frame, the problem is not a deficit but rather an excess or overload of supervision, control and auditing. Professional auditors face both frames in their daily work, which potentially causes friction. In this paper, we will reflect on the question of whether, and if so how, internal auditors experience this friction, what their coping strategies are for dealing with this friction in a constructive way and what consequences and conclusions we can deduct from this in terms of their professional development.

Cornell Vernooij, Leonard Millenaar, Ernst Graamans en Wouter ten Have

Leading organisational change in a fair way

It is simply human nature to desire a fair treatment. In times of organisational change this desire is more instant than ever: often budgets are being reconsidered and subsequently job insecurity increases. Employees consider being treated fairly, aware or unaware, as a fundamental right. Moreover, employees expect a fair treatment from their supervisor and value this above all. Managers should therefore, especially in times of change, lead their employees in a fair way. But how do you do this? Based on an extensive literature review, this article discusses the effects of fairness in times of change, the important role the supervisor should fulfil, and offers managers practical guidelines for leading change in a fair way.

Margarete Sandelowski

A matter of taste: evaluating the quality of qualitative research

Driven by an impetus to standardize, numerous checklists have been devised to address quality in qualitative research, but these standards and the mindset driving them offer no language with which to speak about taste, or the aesthetic sensibilities that play such a key role in evaluating the goodness of any object. In this article, quality appraisal in qualitative research is considered in the context of taste, that is, in the discernment involved in judging the value of research and in the recognition of the key role reviewer preferences, sensibilities and membership in one or more taste communities play in these judgements. The evaluation of a study is accomplished by evaluating one or more reports from that study, and such reports may be conceived as art forms amenable to the same criteria for appraisal as poems or paintings. Taste implies judgements about

the quality of objects and a person's ability to sift through and select from a store of knowledge that knowledge appropriate to judge its value. What binds a community of practitioners (here reviewers of qualitative studies) together is taste-making, or the constant refinements of judgements concerning what constitutes good and bad practice.

EVENT
Verdraaide Organisaties

7 JUNI 2017
THEATER MAITLAND DRIEBERGEN

MI ACADEMY



BEOORDEELD MET EEN 8,4

Terug naar de bedoeling

Kom met collega's en profiteer van EXTRA KORTING

Managers en medewerkers ervaren dat huidige organisatierollen en -modellen niet meer werken. Ze willen terug naar kernwaarden als dialoog, eigen verantwoordelijkheid en de klant centraal. Maar hoe doe je dat nu? Hoe verdraai je jouw organisatie? Hoe zet je de pijl weer de goede kant op? Daarover gaat het tijdens het Event Verdraaide Organisaties op 7 juni 2017.

Laat je inspireren en draai samen met je collega's de pijl in jullie organisatie om!

www.eventverdraaideorganisaties.nl

vakmedianet B2B media voor professionals

SIGMA

MI Management IMPACT

Colofon

***M&O* richt zich tot iedereen die als adviseur, beleidsfunctionaris, manager of wetenschapsbeoefenaar te maken heeft met management en organisatie in de publieke en particuliere sector. Het is al ruim zeventig jaar het toonaangevende onderzoektijdschrift dat bruggen bouwt tussen wetenschap en praktijk.**

Kernredactie
Prof. dr. Rob Blomme (voorzitter), Nyenrode Business Universiteit, Open Universiteit
Dr. Paul Breman CMC, Breman Management Consultancy, Hogeschool Utrecht en Thames Valley Associates
Prof. dr. Harry Commandeur, Erasmus Universiteit Rotterdam
Dr. Marjo Dubbeldam CMC, zelfstandig adviseur
Prof. dr. Paul van Geest, Tilburg University, VU Amsterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof. dr. Fred Langerak, Technische Universiteit Eindhoven
Dr. Joyce Rupert, Work with Joy, Rijksuniversiteit Groningen

Redactiesecretaris/eindredacteur
Harry Haakman, Eligenhof 25, 3512 PS Utrecht
telefoon (06) 248 287 83, e-mail: hhaakman@me.com

Voorwaarden indienen artikelen
U kunt verschillende soorten bijdragen publiceren in *M&O*. Naast empirisch onderzoek staat *M&O* open voor kritische beschouwingen over vakliteratuur, reflecties op praktijkwerk en essayistisch werk. We onderscheiden de volgende categorieën:

- artikel vanuit empirisch-wetenschappelijk onderzoek (max. 7.000 woorden excl. referenties);
- artikel vanuit interventieonderzoek en casuïstiek (max. 7.000 woorden excl. referenties);
- review/conceptueel artikel (max. 4.000 woorden excl. referenties);
- reflectie op praktijk of theorie: het bespiegelend essay (max. 4.000 woorden excl. referenties);
- boekbespreking (max. 2.000 woorden excl. referenties).

De redactie accepteert geen artikelen waarin de auteur vanuit overtuigingen schrijft, zonder deze te toetsen aan een bredere wetenschappelijke discussie of kritische analyse van de empirie. Ook plaatst *M&O* geen bijdragen die een adviesproduct aanprijzen met selectieve argumenten die eerder een commerciële dan een kritisch-wetenschappelijk invalshoek suggereren.
De genoemde beoordelingscriteria gelden in gelijke mate voor elk type artikel. Zo telt ook bij een reviewartikel de praktijkrelevantie en bij een boekbespreking de wetenschappelijke fundering. Ook bij een bespiegelend essay zal de praktische 'take-away' helder moeten zijn.
Elk artikel wordt 'double-blind' beoordeeld door experts uit de wetenschap en praktijk, onder de regie van een redactielid. De gemiddelde doorlooptijd van een review bedraagt twee maanden. Voor meer informatie zie www.tijdschriftmeno.nl.

Uitgever
Vakmedianet, Binnensingel 3, 7411 PL Deventer
Freek Talsma, e-mail: freektalsma@vakmedianet.nl

Abonnementen en wijzigingen
Abonneren via managementimpact.nl/shop. Abonnementen kunnen per e-mail of schriftelijk uiterlijk drie maanden voor het einde van de abonnementsperiode worden opgezegd. Bij niet tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd. Adres wijzigen en opzeggen via customerservice@vakmedianet.nl. Vermeld hierbij uw abonnementnummer.
Klantenservice Vakmedianet: Postbus 31, 2370 AA Roelofarendsveen, telefoon (088) 584 08 89, e-mail: customerservice@vakmedianet.nl

Prijzen
M&O verschijnt zesmaal per jaar. De prijs voor een jaarabonnement 2016 bedraagt € 249 (excl. btw). Studenten betalen € 49 (excl. btw) per jaar. Nieuwe abonnees krijgen het eerste jaar 25% korting. Als abonnee van *M&O* heeft u toegang tot het archief van *M&O*. U vindt dit archief via www.tijdschriftmeno.nl.

Privacybeleid
Vakmedianet bv legt de gegevens van abonnees vast voor de uitvoering van de (abonnements)overeenkomst. De gegevens kunnen door Vakmedianet, of zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Indien u hier bezwaar tegen heeft, kunt u contact met ons opnemen.

Leveringsvoorwaarden
Op alle uitgaven van Vakmedianet zijn de algemene leveringsvoorwaarden van toepassing. Deze kunt u lezen op www.vakmedianet.nl

Overname artikelen
Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen is slechts geoorloofd na toestemming van de uitgever.

Ontwerp
Basislayout en opmaak: www.douwehoendervanger.nl.

Disclaimer
Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

Archief
Alle in dit tijdschrift verschenen artikelen zijn te downloaden via www.tijdschriftmeno.nl.

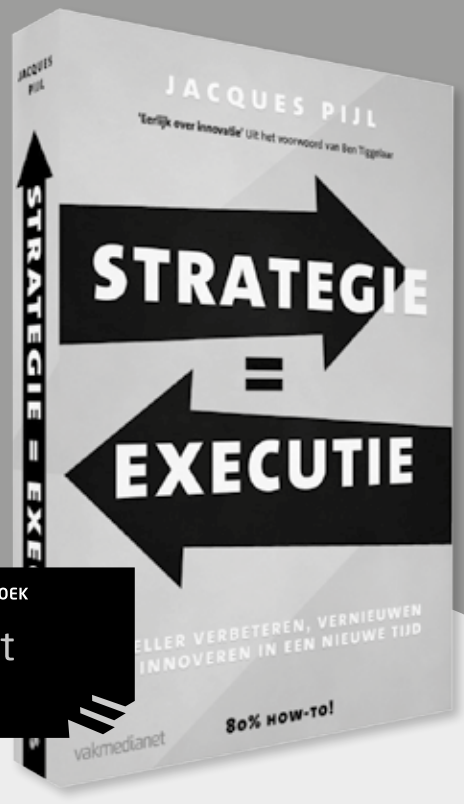
ISSN 0165-1722
© Vakmedianet, Deventer, 2017

vakmedianet
media voor professionals

Website & Archief
www.tijdschriftmeno.nl

LinkedIn
bit.ly/MO-linkedin

Sneller verbeteren, vernieuwen en innoveren?



MANAGEMENTBOEK VAN HET JAAR
Shortlist
2017



Strategie = Executie de sleutel tot succes

Een strategie is net zo briljant als haar executie. Met excellente strategie-executie boek jij succes waar de meeste organisaties falen. Maar hoe doe je dat? Dit boek geeft een eigentijds antwoord!

Jacques Pijl is directeur van adviesbureau Turner, thoughtleader en veelgevraagd spreker.

80% how-to

'Een schat aan goed gefundeerde inzichten en adviezen.'

Ben Tiggelaar,
gedragswetenschapper, schrijver,
spreker en adviseur

www.vakmedianetshop.nl/SE

vakmedianet B2B

Meer van en over de auteurs op Management IMPACT

