



Paradijsvogels in een kooitje

Een onderzoek naar de invloed van logica's op de autonomie van professionals

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Masterthesis

Naam opleiding:	Publiek Management
Naam leerling:	J. van de Poll (3821250)
Naam eerste lezer:	Dr. S. Douglas
Naam tweede lezer:	Dr. K. Geuijen
Datum:	Mei 2018



Universiteit Utrecht

Voorwoord

In het sluitstuk van mijn schoolcarrière neem ik graag de tijd om de weg die ik heb bewandeld te omschrijven en om een aantal mensen te bedanken.

In mei 1992 ben ik geboren als een kermiskindje. Mijn moeder zei laatst dat ze altijd heeft geweten dat ik later geen kermisreiziger zou worden. Ze zag het aan de manier waarop ik liep; te keurig en te veel in de pas om aan de dynamiek die wordt gevraagd in het kermis-vak te kunnen voldoen. En ze had gelijk.

In de pas lopen kan best een kunst zijn. Wat is het juiste ritme? Het is een vraag die ik mijzelf al mijn hele leven stel. Ik denk omdat ik niet zo goed weet welk ritme er bij mij past. Als je opgroeit in een kleine wereld waarin iedereen elkaar kent, is het best lastig om daar uit te stappen. Het voelt alsof je opnieuw moet leren lopen, en niemand kan je vertellen hoe dat gaat.

Tot mijn twaalfde heb ik meegereisd op de kermis. Daarna ging ik naar de middelbare school en kreeg ik een keuze voorgelegd: ik kon naar de mavo gaan en meegaan met mijn moeder, of ik kon het atheneum gaan volgen waarbij het noodzakelijk was om in mijn thuisstad (Apeldoorn) te blijven. Ik koos voor dit laatste, en daarmee indirect voor een afsplitsing van de kermiswereld.

Lieve mam, ik weet dat het soms makkelijker zou zijn geweest als ik had geprobeerd om toch in jouw pas mee te lopen, maar voel dat je onverminderd trots bent op dat ik toch mijn eigen weg heb gekozen. Bedankt dat je deze weg altijd hebt gesteund, en mij de vrijheid hebt gegeven om te doen wat ik belangrijk vind in het leven. Je hebt mij geleerd dat opgeven geen mogelijkheid is, en dat de zon achter de donkerste wolken altijd schijnt.

Lieve Mandy, ik wil jou ook graag bedanken voor al jouw liefde en steun door de jaren heen. Het moet best een beetje gek zijn om te zien dat iedereen altijd samen is met familie, terwijl jouw eigen zus altijd ergens anders was. Weet dat bloed kruipt waar het niet gaan kan, en dat ik ondanks de afstand die vaak tussen ons zit, ontzettend blij ben dat jij mijn kleine zusje bent.

Lieve opa en oma Bartling, bedankt voor alle liefde die ik altijd van jullie heb gekregen. Jullie begrepen niet altijd wat er bij zo'n universiteit komt kijken, maar snaptten gelukkig wel dat het lastig voor mij was en uiteindelijk iets om trots op te zijn. Ondanks dat opa dit niet meer kan lezen, wil ik wel benadrukken dat jullie een hele belangrijke rol in mijn leven hebben gespeeld en nog steeds spelen.

Lieve oma Mieke, bedankt voor het openstellen van uw hart en uw huis. Het moet niet niks zijn geweest om alle kinderen de deur uit te hebben, en vervolgens op te worden gescheept met een snotneus van 12 jaar. Toch ben ik u ontzettend dankbaar dat u voor mij heeft gezorgd alsof ik uw eigen kind was. Bedankt voor het lachen, vertrouwen, uw adviezen en uw liefde. Ook u speelt een belangrijke rol in wie ik ben en waar ik nu sta.

Lieve collega's, bedankt voor het medeleven, de feedback, het doorlezen en bieden van suggesties voor het schrijven van mijn scriptie. Jullie bijdrage is waardevoller dan ik kan uitdrukken.

Als laatst wil ik graag mijn excuus aanbieden aan mijn hond Donna. Dit voor de ontelbare keren dat zij kwispelend naast mij stond omdat zij wilde wandelen, maar keer op keer hoorde dat het vrouwtje toch nog "heel even dit moest afschrijven". Ik beloof je dat ik vanaf nu oneindig lang met je zal gaan struinen door de bossen, omdat je dat verdient.

Tot slot: voor u ligt mijn masterscriptie. De scriptie is met veel toewijding geschreven. Ik kan gerust zeggen dat ik hiervoor flink mijn tijd heb genomen. Dit stuk was echter niet tot stand gekomen zonder de zeer deskundige, kritische en constructieve feedback van Scott, Karin en Leonie. Ik wil hen dan ook graag bedanken voor het meedenken en voor de kans die ik heb gekregen om het stuk af te ronden.

Rest mij u veel plezier te wensen bij het lezen van deze scriptie.



Inhoudsopgave

1. Introductie	8
1.1 Hoofdvraag- en deelvragen.....	9
1.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	11
1.4 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	13
2.1 Definitiebepaling ‘professional’.....	13
2.2 Logica’s.....	15
2.2.1 Definitie logica’s.....	15
2.2.2 Verschillende logica’s.....	15
2.3 Logica’s en autonomie.....	17
2.3.1 Verhouding tussen logica’s: frictie	17
2.3.2 Verhoudingen tussen logica’s: co-existeren	18
2.3.4 Verhoudingen tussen logica’s: Selective coupling	20
2.3.5 Logic-blending	21
2.4 Hypothesen.....	21
2.5 Indicatoren.....	22
3. Methodologische verantwoording	25
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	25
3.3 Onderzoeksontwerp: Casestudy.....	27
3.4 Onderzoeksmethode: Diepte-interview	27
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	28
3.6 Respondentenselectie en datacollectie.....	29
3.7 Data-analyse.....	31
4. Resultaten	33
4.1 Introductie	33
4.2 De case	33
4.3 Professionals	34
4.4 Aanwezigheid van logica’s.....	36
4.4.1 De professionele logica	36
4.4.2 De prestatielogica.....	39

4.4.3	De politieke logica	41
4.5	Verhoudingen tussen logica's en de invloed daarvan op autonomie	43
4.5.1	Visie van professionals.....	43
4.5.2	Visie van projectleiders.....	49
4.5.3	Visie van sectiehoofden.....	52
4.6	Samenvatting van de resultaten.....	59
5	Conclusies en discussie.....	62
5.1	Conclusie.....	62
5.2	Discussie en implicaties voor verder onderzoek	63
5.3	Aanbevelingen	65
5.4	Sterkten en zwakten van het onderzoek.....	67
	Bronvermelding.....	69
	Bijlagen.....	73
I	Lijst van respondenten	73
II	Vragenlijst - professionals.....	74
III	Vragenlijst – Manager.....	76
IV	Onderzoeksorganisatie en context	78
V	Codeboom	79

Abstract:

Medewerkers kunnen vanuit verschillende intrinsieke waarden handelen. Het handelen vanuit intrinsieke waarden wordt kortweg 'logica' genoemd. Sommigen vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat er effectief met financiële middelen wordt omgegaan, terwijl anderen juist een goede, kwalitatieve dienst willen leveren. Hoe deze logica's zich tot elkaar verhouden, kan van invloed zijn op de autonomie van een professional. Menig wetenschapper stelt dat een professional over autonomie moet beschikken. Denk bijvoorbeeld aan rechters, artsen en professoren. Maar wat gebeurt er met deze autonomie als een professional werkzaam is in een politieke overheidsorganisatie die hiërarchisch is ingedeeld? Dit onderzoek is verricht om inzichtelijk te maken op welke wijze de aanwezigheid van meerdere logica's in een uitvoerende, hiërarchische overheidsorganisatie van invloed is op de autonomie van professionals.

1. Introductie

In maart 2008 kopte het NRC 'Iedereen heet professional, maar bijna niemand is het'. Het stuk vat in een aantal alinea's een vraagstuk samen dat ook vandaag de dag bij veel organisaties leeft: in hoeverre zou iedere 'professional' moeten beschikken over bewegingsvrijheid en daarmee autonomie?

Bestaande literatuur biedt verschillende omschrijvingen van het begrip professional (Larson, 1977; Trappenburg, 2011). Er is een tendens zichtbaar waarbij steeds meer beroepsgroepen zich als professional willen identificeren (Wilensky, 1964; Larson; 1977; Noordegraaf 2015). Wilensky stelt dat de ware professional naast educatie en een beroepscode, over autonome expertise en een service ideaal beschikt. Hij noemt deze professionals *klassieke professionals* (Wilensky, 1964). Deze klassieke professional kent een autonoom, liberaal bestaansrecht vanuit beroepsgroepen in de geneeskunde, het recht of als academicus (Larson; 1977; Reed, 1992; Brint, 1994; Krause, 1996; Freidson, 2001, in Noordegraaf, 2015). Naast deze absolute duiding wordt in de literatuur gesproken over andere professionals. Zo stelt Noordegraaf (2015) dat er naast de klassieke, liberale professional ook sprake kan zijn van een professional in andere beroepsgroepen, die over minder zelfregulatie beschikken, maar desondanks tot professionals kunnen worden gerekend (2015, p. 126).

Een nog belangrijker verschil is echter dat niet-klassieke professionals zich onderaan in lijnorganisaties kunnen begeven. Hierdoor worden zij door meerdere managementlagen aangestuurd (Wilensky, 1964; Mintzberg, 1980; Buijsen, 2008).

Het Rijksvastgoedbedrijf is een organisatie die zulke (niet-klassieke) professionals in dienst heeft. Om projecten ten uitvoer te brengen, beschikt deze organisatie over expertise en kunde

op het gebied van onderhoud, renovatie en beheer van vastgoed. De professionals van het Rijksvastgoedbedrijf beschikken hierover maar zijn, in tegenstelling tot klassieke professionals, werkzaam in een zeer hiërarchische omgeving. Naast het gegeven dat het Rijksvastgoedbedrijf een hiërarchische organisatiestructuur kent, is het een organisatie die onder directe ministeriële verantwoording valt. Professionals werkzaam binnen het Rijksvastgoedbedrijf hebben dus niet alleen te maken met een gelaagde organisatie, maar ook met nabijheid van nationale politiek.

Publieke organisaties zoals het Rijksvastgoedbedrijf hebben een grote diversiteit aan medewerkers; van medewerkers in de uitvoering tot aan bestuurders die in dagelijks contact staan met de Eerste- en Tweede Kamer. Deze medewerkers hebben logischerwijs verschillende opvattingen over hoe bepaalde werkzaamheden verricht zouden moeten worden. In dit onderzoek wordt gekeken naar het principe van logica's. Logica's zijn visies van hoe medewerkers van (overheids-)organisaties feitelijk en idealiter hun processen uitvoeren. Logica's geven ook aan welke resultaten in de organisatie door werknemers worden benadrukt en gewaardeerd (Noordegraaf, 2015, p. 64). Logica's representeren organisatieprincipes die het gedrag van werknemers vormen (Reay and Hinings, 2009, p. 631). Met andere woorden: logica's omvatten wat (publieke) werknemers belangrijk vinden en wat hun intrinsieke kernwaarden zijn tijdens het uitvoeren van hun werk.

De mate waarin professionals vrij zijn om besluiten te nemen over hun eigen werkzaamheden, kan worden beïnvloed door de aanwezigheid van logica's. (bijv. De Bruijn, 2012, Noordegraaf, 2015). Managers kunnen bijvoorbeeld sturen op uitvoeringswerkzaamheden, waardoor spanning wordt veroorzaakt omdat professionals zich aangetast voelen in hun autonomie (De Bruijn, 2012). Omdat het Rijksvastgoedbedrijf een hiërarchisch ingedeelde organisatie is, en er dus meer managers aanwezig zijn, kan de aanwezigheid van meerdere logica's van invloed zijn op de autonomie van professionals.

1.1 Hoofdvraag- en deelvragen

Uit voorgaande inzichten vloeit de volgende hoofdvraag van dit onderzoek voort:

“Op welke wijzen beïnvloeden logica's binnen het Rijksvastgoedbedrijf de autonomie van professionals?”

Om een antwoord te kunnen bieden op de hoofdvraag, zijn een aantal theoretische- en empirische deelvragen geformuleerd:

Theoretische deelvragen

- Wat verstaat de literatuur onder het begrip 'professional'?
- Welke verschillende logica's worden er volgens de wetenschappelijke literatuur onderscheiden?
- Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over de invloed van logica's op de autonomie van professionals?

Empirische deelvragen

- Wat verstaan de respondenten onder het begrip professional?
- Welke logica's zijn er binnen het Rijksvastgoedbedrijf aanwezig?
- Welke rol speelt de aanwezigheid van logica's bij de autonomie van professionals?

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Het doel van dit onderzoek is om de invloed van logica's op de autonomie van professionals in beeld te brengen, specifiek voor overheidsorganisaties die professionals in dienst hebben en hiërarchisch zijn ingedeeld.

Er bestaan reeds onderzoeken die ingaan op de invloed van logica's op de autonomie van professionals. Opvallend aan deze onderzoeken is dat de meesten zijn verricht in de medische sector, zoals Waring & Currie (2009), Reay & Hinings (2009), Dunn & Jones (2010), McDonald et al. (2013) en Blomgrim & Walks (2015). In de medische sector wordt inzichtelijk gemaakt van welke invloed logica's zijn op de autonomie van artsen, oftewel klassieke professionals. Aanvullend onderzoek naar de autonomie van professionals zoals in het Rijksvastgoedbedrijf is wenselijk, omdat klassieke professionals van oudsher beschikken over meer autonomie en bewegingsvrijheid (Wilensky, 1964). Dit maakt dat de invloed van logica's op de autonomie van professionals in het Rijksvastgoedbedrijf anders kan zijn. Deze professionals werken in een organisatie waarin de belangrijke besluiten doorgaans door de top van de organisatie worden genomen (Tummers, Bekkers en Stein, 2009). Professionals zijn hierdoor mogelijk sterker afhankelijk van hun hiërarchisch meerderen. Immers, de hiërarchische verhoudingen kunnen impliceren dat leidinggevendenden bevoegd zijn om besluiten te nemen die van toepassing zijn op de onderste laag van de organisatie (waar professionals met specialistische kennis werkzaam zijn). De interactie tussen verschillende logica's kan daarom van fundamenteel belang zijn voor de mate van autonomie van een professional, vooral als de logica van een professional verschilt met logica's elders in de organisatie. Dit onderzoek tracht daarom inzichtelijk te maken hoe de wisselwerking tussen logica's en de autonomie van professionals er uit ziet in hiërarchische organisaties.

Naast literatuur over de invloed van logica's op de autonomie van professionals in de medische sector, zijn er ook een aantal onderzoeken verricht in andere sectoren. Zo schrijven Battilana & Dorado (2010) over logica's en professionals in de financiële sector en Binder (2007) over professionals de welzijnssector. Opvallend is dat verhoudingen tussen logica's en de invloed daarvan op de autonomie van professionals in deze sectoren (inclusief de medische) met name wordt omschreven *tussen* organisaties en niet *binnen* organisaties. In bestaande literatuur wordt verondersteld dat organisaties/ grote afdelingen vanuit één preferent logica redeneren (bijv. Reay & Hinings, 2009; Waring & Currie; 2009), terwijl logica's per persoon kunnen verschillen (Noordegraaf, 2015). De invloed van logica's kan anders zijn op microniveau dan op macro-/mesoniveau, omdat specifieker wordt ingegaan op de logica's van individuele respondenten. Hierdoor is het mogelijk om gedetailleerdere patronen/ factoren te onderscheiden die van invloed kunnen zijn op de autonomie van professionals. Dit onderzoek tracht dan ook bestaande literatuur aan te vullen door logica's op microniveau beter in kaart te brengen.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Daarop voortbordurend kan het onderzoek een belangrijke bijdrage leveren aan de onderzoeksorganisatie. Omdat het Rijksvastgoedbedrijf in 2014 ontstaan is vanuit een functionele fusie, is de organisatie in haar geheel bezig om nieuwe paden te laten inslijten (Klein Schiphorst, 2016). Een onderzoek draagt bij aan de bewustwording van de invloed die logica's kunnen hebben op de autonomie van professionals. Het onderzoek kan inzichtelijk maken waarom professionals hun autonomie op een bepaalde manier ervaren. Als de aanwezigheid van logica's er bijvoorbeeld toe leidt dat professionals zich beperkt voelen in hun autonomie, kan dit onderzoek er aan bijdragen dat medewerkers zich bewust zijn van de oorzaak. Het onderzoek biedt dan kansen om eventuele spanningen bespreekbaar te maken of indien er sprake is van *best practices*, deze in de organisatie toe te lichten.

Wanneer de resultaten van dit onderzoek in bredere context worden bekeken, kunnen deze worden gebruikt voor diverse publieke organisaties die i) professionals in dienst hebben en die ii) een hiërarchische organisatiestructuur hebben. Ook hiervoor geldt dat dit onderzoek verklaringen kan bieden voor de manier waarop professionals hun autonomie ervaren. Middels deze inzichten kunnen soortgelijke organisaties bewustwording creëren om te voorkomen dat spanningen ontstaan, of om kennis te verspreiden over *best practices* op de werkvloer.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader uiteen worden gezet. Hoofdstuk 3 bevat de methodologische verantwoording van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van

dit onderzoek gepresenteerd, waarna in hoofdstuk 5 de conclusie, discussie en aanbevelingen worden weergegeven.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt bestaande literatuur ten aanzien van de onderzoeksvraag uiteengezet. Het hoofdstuk begint met het definiëren en afbakenen van de begrippen 'professional' en 'logica'. Vervolgens wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijzen logica's zich volgens bestaande literatuur tot elkaar kunnen verhouden, en welke implicaties deze verhoudingen lijken te hebben op de autonomie van professionals. Het hoofdstuk sluit af met een overzicht van geformuleerde hypothesen en indicatoren.

2.1 Definitiebepaling 'professional'

Het begrip professional kent veel verschillende definities. De verschillen zijn in sommige gevallen zo uiteenlopend, dat overeenstemming zich lijkt te beperken tot de identificatie van drie klassieke beroepsgroepen, namelijk medici, juristen en professoren (de Jonge, 2015, p. 23). Wilensky (1964) stelt dat deze 'klassieke professionals' moeten beschikken over een beroepscode, educatie, een service ideaal en autonome expertise. Indien deze norm wordt gehanteerd, zouden alleen artsen, rechters en professoren geduid kunnen worden met het begrip professional.

Het grootste gedeelte van de wetenschappelijke literatuur pleit echter voor een bredere definitie van het begrip. In die opvatting wordt niet zwart-wit gedacht (dat wil zeggen dat iemand een klassieke professional kan zijn of geen professional), maar worden verschillende gradaties onderscheiden (e.g. Noordegraaf, 2015; van Doeselaar, 2008). In de bredere definitie van het begrip lijkt men een aantal substantiële overeenstemmingen te bereiken over de eigenschappen van een professional (Larson, 1979). Zo zou een professional moeten beschikken over *tacit knowledge* (onbewuste, door ervaring opgedane kennis), een vakspecialistische opleiding en een service ideaal (e.g. Leonard, 1998; de Bruijn, 2012; Noordegraaf, 2015). Wanneer deze eigenschappen worden vergeleken met die van 'klassieke professionals', lijkt geconcludeerd te kunnen worden dat beide definities grotendeels op één lijn zitten.

Toch is volgens bestaande literatuur wel degelijk een belangrijk verschil te vinden tussen een zgn. reguliere professional en een klassieke professional. Dit verschil lijkt veroorzaakt te worden door de mate van '*professionele controle*'. Professionele controle houdt in dat professionals zelf hun vakgebied beheren (Freidson, 1984). Om professionele kwaliteit te waarborgen, dienen professionals (door de jaren heen) verantwoordelijkheid te krijgen over de inhoud, posities en besluiten in hun professionele veld (e.g. Mintzberg, 1980; Noordegraaf, 2015). Hierbij bepalen professionals zelf wat wenselijk wordt geacht binnen hun kennisveld en bepalen zij zelf onder welke voorwaarden men tot hun kennisgebied mag toetreden (Wilensky, 1964).

Daarnaast beschikken klassieke professionals van oudsher over status en aanzien (e.g. Wilensky, 1964; Leonard, 1998; Noordegraaf, 2015). Voor reguliere professionals is dit niet vanzelfsprekend, daar zij hun maximale professionaliseringslag nog niet hebben gemaakt (van der Steen, Noordegraaf, van Twist, 2011).

Voor een definitiebepaling in dit onderzoek voor een professional (dat wil zeggen niet-klassieke professional) wordt professionele controle dan ook niet als criterium meegenomen. Wel moet een professional beschikken over:

(i) *Tacit knowlegde*: Onbewuste kennis die ontstaat uit een combinatie van ervaring en kunde (de Bruijn, 2012; Leonard, 1998). Het betreft kennis die onbewust aanwezig is wanneer een professional op intuïtie handelt (Haldin-Herrgard, 2000), en die zodoende niet gemakkelijk expliciet kan worden gemaakt (Haldin-Herrgard, 2000; Eraut, 2000; de Bruijn 2012; Noordegraaf, 2015). Een voorbeeld van *tacit knowlegde* is een arts die door zijn ervaring en kennis snel en onbewust anticipeert op complicaties tijdens een operatie. Ervarings- en gevoelsmatig kan hij in fracties van seconden bepalen welke acties hij dient te ondernemen om een complicatie minimale gevolgen voor de patiënt te laten hebben.

(ii) Een vakspecialistische opleiding: professionals moeten over een specialistische opleiding beschikken waardoor zij voorafgaand aan het toetreden van een organisatie over vakinhoudelijke kennis beschikken (e.g. Wilensky, 1964; Verbiest, 2006; Noordegraaf, 2015).

(iii) Een service ideaal: het willen leveren van maximale kwalitatieve dienst of product in het vakgebied van de professional (Sockett, 1993).

Samenvattend wordt voor dit onderzoek het begrip 'professional' dan ook gedefinieerd als een werknemer waarvan de professie nog geen volledige professionaliseringslag heeft gemaakt, en die (i) beschikt over onbewuste kennis, die (ii) een vakspecialistische opleiding heeft gevolgd en daarnaast (iii) beschikt over een service-ideaal.

Wanneer bovenstaande theoretische inzichten als richtlijn voor het begrip professional dienen, is de verwachting dat de gesproken respondenten de respondenten in de uitvoering beschouwen als 'professional' (**Hypothese 1**). Dit vanwege het gegeven dat de meeste functies in de uitvoering van het Rijksvastgoedbedrijf een specialistische WO-opleiding vergen. Daarnaast is de gemiddelde leeftijd van een uitvoerend medewerker hoog, waardoor het mogelijk moet zijn om over *tacit knowlegde* te beschikken. Omdat medewerkers werkzaamheden verrichten binnen hun eigen specialisatie, is de verwachting tevens dat zij kwaliteit (en daarmee een service-ideaal) hoog in het vaandel hebben staan.

2.2 Logica's

2.2.1 Definitie logica's

Individueen hebben verschillende visies ten aanzien van de werkelijkheid. Iedereen heeft een eigen referentiekader. Zo'n referentiekader behelst alle percepties, meningen en visies ten aanzien van de werkelijkheid (Koppenjan & Klijn, 2004). Logica's worden gevormd door sterk ingebedde assumpties, normen en waarden. Ze vormen een kader voor redentatie, criteria voor legitimiteit en dragen bij aan hoe een situatie geïnterpreteerd wordt (Friedland & Alford 1991; Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012, p. 2; Noordegraaf, 2015). Logica's hangen sterk samen met het referentiekader van een individu (Noordegraaf, 2015, p. 51). Alhoewel ieder individu redeneert vanuit een eigen logica, worden logica's beïnvloed door de omgeving waarin iemand zich bevindt (DiMaggio; 1983; Koppenjan & Klijn, 2004, p. 161). Ter illustratie: wanneer professionals in dagelijks contact staan met andere professionals, zullen zij geneigd zijn elkaars normen en waarden aan te nemen (Kessels, 2011, p. 56). Een logica wordt dan ook gedefinieerd als een waardenframe van waaruit medewerkers handelen, dat wordt beïnvloed door de omgeving en dat alle percepties, meningen en visies ten aanzien van de werkelijkheid bevat.

2.2.2 Verschillende logica's

Dit onderzoek focust zich op een overheidsorganisatie. Noordegraaf (2015) beargumenteert de aanwezigheid van een drietal logica's in publieke organisaties. Deze logica's komen voort uit verschillende disciplines en kennen tegenstrijdige belangen.

Een eerste omschreven logica is de prestatie logica, ook wel *performance* logica genoemd. De prestatielogica symboliseert een waardenframe dat er vanuit gaat dat organisaties het best kunnen worden bestuurd op basis van rationeel handelen en systeem-optimalisatie (Noordegraaf, 2015, p. 70). Begrippen als efficiënt, effectief en doelmatig staan bij deze logica centraal. Daarnaast gaat men uit van het principe van *managerialism*, oftewel, de gedachte dat managers een cruciale en centrale rol dienen te spelen voor het verbeteren van organisatorische processen (Reid, 1988; Pollit; 1990 in Tsai & Beverton 2007). Overheidsorganisaties kunnen volgens dit waardenframe het best worden bestuurd als private organisaties, wat dit logica verwant maakt aan Nieuw Publiek Management (e.g. Hood & Peters, 2004; Reay & Hining, 2009; Moore, 2010).

Een tweede logica is de *professional logic*, oftewel de professionele logica. De professionele logica benadrukt waarden die van belang zijn voor professionals. Het uitgangspunt is dat professionals specialistische medewerkers zijn met veel kennis en kunde, en daarom over voldoende bewegings- en keuzevrijheid willen beschikken (Noordegraaf, 2015). Autonomie en expertise vormen belangrijke kernwaarden voor dit logica (Rispen, 2005). De logica gaat uit

van de kracht van *tacit knowledge*, oftewel kennis die door ervaring is ontstaan en onbewust aanwezig is. Deze kennis laat zich lastig codificeren en is daarom moeilijk inzichtelijk te maken voor managers (de Bruijn, 2012, p. 72). Wie redeneert vanuit de professionele logica, vindt het belangrijk om een kwalitatief hoogstaande dienst te leveren (van der Steen, Noordegraaf en van Twist, 2011).

De derde is de politieke logica. Iemand die redeneert vanuit de politieke logica, vindt met name de externe omgeving belangrijk. Het oplossen van controverses speelt bij dit waardenframe een grote rol. De nadruk wordt gelegd op stakeholders, het genereren van coalities en het oplossen van ingewikkelde problemen. Het besturen van een organisatie vanuit dit logica geschiedt vaak in complexe omgevingen waardoor oplossingen niet voor de hand liggen. Publieke managers moeten manieren vinden om doelen te bereiken terwijl zij zich in dynamische en onvoorspelbare contexten bevinden (Noordegraaf, 2015, p. 157). Middelen dienen tactisch verdeeld te worden en managers proberen kwesties op politieke agenda's te krijgen. Afsluitend willen medewerkers die redeneren vanuit dit logica sociale meerwaarde toevoegen (Moore, 2010).

De bestuurder van het Rijksvastgoedbedrijf legt samen met de minister verantwoording over de bedrijfsvoering af aan het Kabinet en de Eerste Kamer. De verwachting is daarom dat medewerkers die zich hoog in de organisatie bevinden, vanuit de politieke logica zullen redeneren. De top van de organisatie heeft namelijk veelvuldig contact met leden van het Kabinet en de Tweede Kamer.

De professionele logica zal vermoedelijk vooral in de onderste laag van de organisatie vertegenwoordigd zijn. De organisatie omvat immers meerdere vakspecialistische medewerkers in de uitvoering.

Wat de prestatie logica betreft is de verwachting dat deze voornamelijk aanwezig is in het middenkader van de organisatie. Dit omdat hier de meeste project- en teamleiders zijn gevestigd die verantwoording dragen voor het afronden van een project binnen het geraamde budget en de planning. Of een respondent vanuit de prestatie logica redeneert, is mogelijk afhankelijk van de aard van de werkzaamheden (bijvoorbeeld verantwoording dragen over het afronden van een project binnen vooraf gestelde kaders).

Samengevat is de verwachting dat de plek van een respondent in de organisatie (top, midden, of uitvoering) bepalend is voor de logica van waaruit de respondent redeneert (**Hypothese 2**).

2.3 Logica's en autonomie

De begrippen 'professional' en 'autonomie' zijn vaak onlosmakelijk met elkaar verbonden (Noordegraaf, 2015). Dit betekent dat professionals een bepaalde mate van onafhankelijkheid verwachten tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden (de Bruijn, 2012). In de paragrafen hieronder wordt omschreven hoe logica's zich tot elkaar kunnen verhouden, en daaropvolgend welke invloed dit volgens de literatuur lijkt te hebben op de autonomie van professionals.

2.3.1 Verhouding tussen logica's: frictie

Bestaande literatuur laat zien dat logica's zich op meerdere manieren tot elkaar kunnen verhouden. De eerste, en tevens meest omschreven situatie in de bestaande literatuur, is een situatie waarin frictie tussen logica's ontstaat (Battilana & Dorado, 2010). De frictie wordt veroorzaakt door de verschillende waarden die aan de logica's ten grondslag liggen. Deze zouden leiden tot meningsverschillen en conflict (Scott, 1994, p. 211). De wrijving ontstaat met name wanneer werknemers geneigd zijn zich in hun eigen logica 'op te sluiten', waardoor medewerkers niet open staan voor denkwijzen uit andere logica's (Labrie, 2011).

Bestaande literatuur lijkt te impliceren dat frictie tussen logica's van invloed kan zijn op de autonomie van professionals. Professionals beschikken vaak over meer vakinhoudelijke, specialistische kennis dan hun leidinggevenden (e.g. de Bruijn, 2011). Hoe minder tastbaar de kennis van de professional, des te meer leidinggevenden processen en structuren lijken aan te brengen, zoals in medische organisaties (Waring & Currie, 2009). Extra sturing lijkt met name voor te komen wanneer leidinggevenden redeneren vanuit een logica dat is gericht op efficiëntie en doelmatigheid (de Bruijn, 2011). Professionals voelen zich door maatregelen aangetast in hun autonomie, en ervaren deze processen en structuren als bureaucratisch en belastend (De Bruijn, 2010, p. 15). Dit alles kan leiden tot vermindering van de autonomie van de professional (de Bruijn, 2011, p. 67; Noordegraaf, 2015). Een gevolg daarvan is dat professionals zich afzetten tegen bureaucratische systemen, waardoor meer frictie wordt veroorzaakt (de Bruijn, 2002). Professionals zien dan ook liever niet dat managers een top-down benadering hanteren, maar verwachten van de manager dat hij hen in het kader van hun werkzaamheden vrij laat en faciliteert (De Bock, 2015).

Bestaande literatuur laat ook zien dat de manier waarop een organisatie is ingedeeld frictie tussen logica's kan veroorzaken. Overheidsorganisaties, waaronder het Rijksvastgoedbedrijf, zijn veelal hiërarchisch ingedeeld. Professionals komen echter volgens Mintzberg (1980) het best tot hun recht in organisaties die horizontaler zijn ingedeeld. Wanneer leidinggevenden uit een ander logica redeneren dan professionals, kan dit tot frictie leiden (de Bruijn, 2012). Dit lijkt te komen doordat belangrijke besluiten vaak in de bovenste lagen van de organisaties worden genomen, waar professionals met praktijkkennis niet aanwezig zijn (Tummers,

Bekkers en Stein, 2009). Het geldt met name voor politieke overwegingen waarin snel over wordt gegaan tot besluitvorming (de Bruijn, 2002). De frictie wordt veroorzaakt doordat professionals zich inhoudelijk niet kunnen identificeren met het beleid (Tummers, Bekkers & Stein, 2009). Professionals merken dan ook op dat zij zich in zulke gevallen voelen aangetast in hun autonomie (Havinga & Terpstra, 1999, p. 50).

Toch lijkt het dat deze constatering enigszins genuanceerd dient te worden; huidige literatuur laat namelijk niet zien of de keuze van professionals om bij een overheidsorganisatie te werken van invloed is op hun beleving van autonomie.

Zoals bovenstaande inzichten impliceren is er reeds het een en ander geschreven over frictie tussen logica's en diens invloed op de autonomie van professionals. De huidige literatuur laat zien wat gevolgen zijn voor de medische sector (Warring & Currie, 2009), de financiële sector (Battilana & Dorado, 2010) of in het algemeen (de Bruijn, 2012). Bestaande literatuur lijkt echter niet specifiek in te gaan op organisaties die hiërarchisch zijn ingedeeld. Rijksvastgoedbedrijf heeft naar verwachting professionals in dienst die over meer specialistische, vakinhoudelijke kennis beschikken dan hun leidinggevenden. De mogelijkheid bestaat daarom dat managers op inhoud zullen proberen te sturen door het opleggen van processen en structuren, waardoor professionals zich beperkt voelen in hun autonomie. Daarnaast is het Rijksvastgoedbedrijf een organisatie die zich dicht bij de politiek bevindt. Omdat de organisatie hiërarchisch is ingedeeld, is de verwachting dat politieke besluitvorming en het ontbreken van kennis bij leidinggevenden tot beperking van de autonomie van professionals leidt. Een verwachting naar aanleiding van bovenstaande literatuur is dan ook dat bij frictie tussen logica's, de autonomie van professionals in het Rijksvastgoedbedrijf wordt beperkt (**Hypothese 3a**).

2.3.2 Verhoudingen tussen logica's: co-existeren

Een andere mogelijkheid is dat logica's met verschillende waarden naast elkaar bestaan, zonder zich te mengen met andere logica's of zonder frictie te veroorzaken. Deze verhouding wordt ook wel co-existentie genoemd. Een belangrijk voorbeeld van co-existerende logica's kan worden gevonden in het onderzoek van Reay en Hinings (2009). In dit onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt hoe twee logica's naast elkaar bestaan en samenwerken in de zorg-sector. Eén van de voorwaarden van effectieve co-existentie is het raadplegen en gebruiken van elkaars kennis. Dit zou leiden tot wederzijds begrip en daarnaast werknemers laten inzien dat om bepaalde doelen te bereiken, zij niet zonder elkaars kennis kunnen (Koppenjan en Klijn, 2004; Reay and Hinings, 2009). Het is hierbij van belang dat een goede balans tussen de logica's wordt gewaarborgd, zodat geen van de logica's (constant) dominant is en frictie ontstaat (Dunn & Jones, 2010 ; Goodrick & Reay, 2011)

Professionals lijken in het geval van co-existentie meer autonomie toebedeeld te krijgen dan bij botsende logica's. Dit komt doordat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, waardoor ook de professionele logica een belangrijke bijdrage levert aan het gezamenlijke proces (Reay and Hinings, 2009; Dunn & Jones, 2010). Wanneer leidinggevend en het belang van professionele kennis en waarden inzien, zijn zij zich bewuster van de vrijheid die professionals nodig hebben (Paffen, 1997). Andere literatuur bepleit dat professionals in het geval van co-existentie niet alleen autonomie krijgen toebedeeld, maar dat zij ook een stuk autonomie moeten inleveren. Zo omschrijven McDonald et al. (2013) een casus waarin medische professionals door politieke besluitvorming met een verplicht kwaliteitskader gaan werken. Het werken met een kwaliteitskader resulteert in strengere monitoring en het invullen van protocollen. Professionals geven aan dat zij hiervoor een stuk vrijheid inleveren, maar dat het uiteindelijk bijdraagt aan het beter kunnen uitvoeren van hun werkzaamheden (McDonald, Cheraghi-Sohi, Bayes, Morris & Kai, 2013). De voorwaarde om een goede balans te vinden tussen de logica's zoals omschreven door Dunn & Jones (2010) lijkt in het artikel van McDonald et al. (2013) niet helemaal van toepassing te zijn. De politieke- en de prestatie-logica stellen zich per slot van rekening dominant op tegenover de professionele logica doordat een kwaliteitskader wordt opgelegd. Er lijkt in de huidige literatuur wel één belangrijke overeenstemming te zijn voordat men spreekt van co-existentie; namelijk dat logica's elkaar niet tegenwerken, maar dat zij in harmonie naast elkaar kunnen bestaan (Dunn & Jones 2010; Goodrick & Reay, 2011; McDonald et al.; 2013).

Net zoals bij frictie tussen logica's, is al het een en ander geschreven over de invloed van co-existerende logica's op de autonomie van professionals. Ook deze inzichten lijken niet één op één vertaald te kunnen worden naar een organisatie zoals het Rijksvastgoedbedrijf. Immers, Reay & Hinings (2009) en McDonald et al. (2013) adresseren interactiemechanismen tussen logica's in de medische- en bedrijfswereld, terwijl Dunn & Jones (2010) en Goodrick & Reay (2011) onderzoek hebben verricht in de medische sector. Het is daarentegen wel mogelijk om implicaties van bestaande literatuur te vertalen naar verwachtingen voor het Rijksvastgoedbedrijf. Het Rijksvastgoedbedrijf huisvest medewerkers in de uitvoering die mogelijk gewend zijn aan een hiërarchische en politieke omgeving. Dit kan betekenen dat zij kortere lijnen hebben met het management en de politiek, waardoor er sprake is van een wederzijdse afhankelijkheid. Medewerkers die redeneren vanuit de prestatie- of de politieke logica, kunnen zich daarom bewuster zijn van de meerwaarde die de professionele logica kan bieden. De verwachting is dan ook dat indien co-existentie tussen logica's zich voordoet, de autonomie van professionals in het Rijksvastgoedbedrijf wordt vergroot (**Hypothese 3b**).

2.3.4 Verhoudingen tussen logica's: *Selective coupling*

Naast frictie en co-existentie, kunnen organisaties en werknemers logica's selectief inzetten. Dit wordt ook wel *selective coupling* genoemd (Pache & Santos, 2013). Zo wordt beargumenteerd dat de aanwezigheid van meerdere logica's ervoor kan zorgen dat organisaties sterker, duurzamer en innovatiever kunnen worden (Besharov & Smith; 2014). Hybride organisaties zetten logica's in wanneer nodig, waardoor zij, in tegenstelling tot andere organisaties in dezelfde bedrijfstak, innovatieve oplossingen kunnen bieden voor complexe problemen (Pache & Santos, 2013). Wel wordt hiervoor gevegd dat medewerkers in een organisatie elkaars zienswijzen accepteren en vertalen (Jay, 2012). In dit laatste schuilt echter een vraagstuk: de organisatiestrategie om logica's 'op afroep' in te zetten kan tot intern conflict leiden wanneer werknemers andere logica's wél als concurrerend beschouwen (Pache & Santos, 2013, p. 35). Zo laten Battilana & Dorado (2010) zien dat twee kleine financieringsbedrijven er niet in slaagden om logica's in de organisatie hybride te maken, omdat de logica's van waaruit werknemers/professionals redeneerden tot conflict leidden.

Toch zijn er studies bekend waarin *selective coupling* wel tot versterking van organisaties leidt. Zo maken Blomgrim & Waks (2015) inzichtelijk hoe professionals in de medische sector zich hybride kunnen opstellen. Dit noemen zij ook wel professionele hybriditeit. Professionele hybriditeit houdt in dat professionals redeneren vanuit meerdere logica's en zich in verschillende logica's kunnen vinden. Het effect van professionele hybriditeit is dat de professionele autonomie wordt vergroot, omdat andere werknemers in de organisatie de argumentatie van de professional als aannemelijker beschouwen. Hierdoor worden hun acties en suggesties serieuzer genomen en krijgen professionals ruimte om hun inzichten kenbaar te maken, hetgeen resulteert in meer invloed op de koers van de organisatie (Blomgrim & Waks, 2015, p. 97).

Bovenstaande inzichten lijken te veronderstellen dat vergroting van de autonomie door *selective coupling* afhankelijk is van de mate waarin werknemers open staan voor andere logica's (Jay, 2012). Bestaande literatuur over *selective coupling* lijkt evenals bij voorgaande mogelijke verhoudingen tussen logica's met name in te gaan op de medische sector, zoals bij Blomgrim & Waks (2015), de financiële sector (Battilana & Dorado, 2010) of op meerdere organisaties tegelijkertijd binnen een bedrijfstak, zoals Pache & Santos (2013). Voor professionals in het Rijksvastgoedbedrijf zou de hiërarchische indeling en de verscheidenheid aan belangen in een dergelijke politieke organisatie kunnen impliceren dat de professionals regelmatig in contact staan/komen met andere logica's. Dit zou kunnen betekenen dat professionals (indien zij hier open voor staan) andere logica's kunnen gebruiken en waar nodig inzetten. De verwachting naar aanleiding van bestaande literatuur is dat als professionals van

het Rijksvastgoedbedrijf openstaan voor- en kunnen redeneren uit verschillende logica's, dit van positieve invloed zal zijn op hun autonomie (**Hypothese 3c**).

2.3.5 Verhoudingen tussen logica's: Logic-blending

Een andere verhouding die inzichtelijk wordt gemaakt door bestaande literatuur is *logic-blending*, oftewel, het ontstaan van een nieuw logica doordat logica's worden samengevoegd (Chen & O'Mahony, 2006). Er is (anders dan bij voorgaande verhoudingen) echter weinig bekend over de invloed die logic-blending kan heeft op de autonomie van professionals. Binder (2007) laat aan de hand onderzoek over de *Parents Community* zien dat werknemers in organisaties beïnvloed kunnen raken door elkaars motieven en kernwaarden. Hierdoor kan een situatie ontstaan waarin een nieuw, aangepast logica uit voortkomt op basis van *best-practices*. Binder laat verder in zijn onderzoek zien dat professionals tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden logica's samenstellen door verschillende logica's te combineren naar hun eigen behoefte. Hierdoor zou het top-down opleggen van logica's weinig zin hebben (Binder, 2007, p. 568). Het onderzoek lijkt daarmee te impliceren logic-blending de autonomie van professionals vergroot, omdat medewerkers in de uitvoering de vrijheid krijgen om te bepalen hoe zij invulling geven aan hun werkzaamheden. Bestaande literatuur laat echter niet expliciet zien wat de directe implicaties zijn van logic-blending op de autonomie van professionals. Indien binnen het Rijksvastgoedbedrijf sprake is van logic-blending, kan dit onderzoek mogelijk voorzien in aanvullende inzichten.

2.4 Hypothesen

Samenvattend is in de bestaande literatuur reeds het een en ander geschreven over de invloed van logica's op de autonomie van professionals. In de bestaande literatuur is met name onderzoek verricht binnen de medische sector, zoals Waring & Currie (2009), Reay & Hinings (2009), Dunn & Jones (2010), McDonald et al. (2013) en Blomgrim & Walks (2015). Overige domeinen zijn weinig tot niet onderzocht. Er lijken meerdere vormen van interactie tussen logica's mogelijk, waarbij het meest is geschreven over de implicaties van frictie/spanning tussen logica's op de autonomie van professionals.

In het introductie-hoofdstuk van dit onderzoek is een aantal empirische deelvragen gesteld. Voor deze deelvragen zijn op basis van bestaande literatuur een aantal hypothesen geformuleerd. Hieronder wordt een samenvattend overzicht weergegeven:

Deelvraag	Hypothese(n)
In hoeverre kunnen uitvoerende medewerkers in het Rijksvastgoedbedrijf als professionals worden betiteld?	1. Respondenten zijn van mening dat medewerkers in de uitvoering kunnen worden betiteld als professional
Welke logica's zijn er binnen het Rijksvastgoedbedrijf aanwezig?	2. De plaats van de respondent in de organisatie (top, midden, of uitvoering) bepaalt vanuit welk logica een respondent redeneert
Welke rol speelt de aanwezigheid van logica's bij de autonomie van professionals?	3a. Bij frictie tussen logica's is er sprake van een negatieve invloed op de autonomie van professionals
	3b. Bij co-existentie tussen logica's is er sprake van positieve invloed op de autonomie van professionals
	3c. Bij <i>Selective coupling</i> van logica's is er sprake van een positieve invloed op de autonomie van professionals

De hypothesen worden aan de hand van verkregen data getoetst in het resultatenhoofdstuk. De laatste drie hypothesen zijn voorwaardelijk, en worden afhankelijk van de manier waarop logica's zich tot elkaar verhouden getoetst.

2.5 Indicatoren

In onderstaand schema wordt weergegeven welke indicatoren zijn gebruikt om tot de onderzoeksresultaten te komen:

Concept	Dimensie	Definitie	Indicatoren
Professional	Aanwezigheid onbewuste kennis	Onbewuste kennis die ontstaat uit een combinatie van ervaring en kunde (de Bruijn, 2012; Leonard, 1998). Het is kennis die onbewust naar boven komt wanneer een professional op intuïtie handelt (Haldin-Herrgard, 2000)	Ervaring, automatisme, onbewust, gevoelsmatig
	Vakspecialistische opleiding	Professionals moeten over een specialistische opleiding beschikken waardoor zij voorafgaand aan het toetreden van een organisatie over vakinhoudelijke kennis beschikken	Opleiding, diploma, kennis, afgestudeerd

		(e.g. Wilensky, 1964, Verbiest, 2006; Noordegraaf, 2015).	
	Service ideaal	Het willen leveren van maximale kwalitatieve dienst of product door een professional (Sockett, 1993).	Kwaliteit, ideaal, uitgangspunt, tevreden, kwaliteit
	Mate van professionaliseringsstag als beroepsgroep	Hoeveelheid professionele controle (van der Steen, Noordegraaf, van Twist, 2011).	Gebrek aan professionele controle, niet zelf mogen bepalen, controle
Logica's	Prestatie logica	De prestatie logica symboliseert een waardenframe welke er vanuit gaat dat organisaties het best kunnen worden bestuurd op basis van rationeel handelen en systeem-optimalisatie (Noordegraaf, 2015, p. 70).	Effectief, efficiënt, resultaat, kosten-baten, doel, controle, output, financieel, winst, manager-gericht, verbeteren, klantgericht, afronden binnen tijdsbestek
	Professionele logica	De professionele logica benadrukt waarden die van belang zijn voor professionals. Het uitgangspunt is dat professionals over kennis en kunde beschikken waardoor zij vrij dienen te zijn in hun bewegingsruimte en keuzes (Noordegraaf, 2015)	Kwaliteit, kennis, kunde, expertise, autonomie, bewegingsvrijheid, ideaal,
	Politieke logica	Publieke managers moeten manieren vinden om doelen te bereiken terwijl zij zich in dynamische en onvoorspelbare contexten bevinden (Noordegraaf, 2015, p. 157).	Relatie, achterban, terugkoppeling, ambigue, politiek, minister, DG, SG, de kamer, Kamervragen, politiek, beleidsnota, coalitie, ingewikkeld, complex, politieke verantwoording
Verhouding logica's	Frictie	Het ontstaan van frictie tussen logica's vanwege conflicterende waarden (Noordegraaf, 2015; de Bruijn, 2012).	Spanning, tegenstrijdig, oneens, frictie, discrepantie, conflict, boos, geïrriteerd, gefrustreerd, geen kennis van elkaars wereld
	Co-existeren	De aanwezigheid van een dominant logica hoeft niet per se tot frictie te leiden, maar logica's kunnen, wanneer samenwerkingsmechanismen worden toegepast, goed naast elkaar bestaan (Reay & Hinings, 2011).	Accepteren, geen probleem hebben met, kennisuitwisseling, overeenstemming bereiken, balans

	Selective coupling	Het selectief inzetten van logica's (Pache & Santos, 2013).	Versterken, verbeteren, innovatiever, bundelen, meerwaarde
	Logic-blending	Het ontstaan van een nieuw logica doordat logica's worden samengevoegd (Chen & O'Mahony, 2006).	Samenvoegen, integreren, nieuwe manier van werken, best practices, selecteren
Autonomie	Weinig	Top-down aansturen van professionals waardoor zij minder bewegingsvrijheid en autonomie genieten (Paffen, 1996).	Protocol, bureaucratie, verantwoording, minder autonomie, hiërarchisch, weinig vrijheid, top-down, gekaderd, niet zelf bepalen
	Veel	Het ondersteunend leidinggeven aan managers daardoor zij zich bezig kunnen houden met het primaire proces (de Bock, 2015).	Ondersteunen, faciliteren, autonoom, vertrouwen, wegnemen randzaken, bottom-up, vrijheid, vrij, bewegingsruimte, zelf bepalen

Tabel 1: Onderzoeksindicatoren

3. Methodologische verantwoording

In voorgaand hoofdstuk is het theoretisch kader geschetst. In dit hoofdstuk zal de methodologische verantwoording uiteen worden gezet. Hierin wordt inzichtelijk gemaakt welke kaders aan het onderzoek zijn gesteld en hoe het onderzoek is uitgevoerd. Het begint met een uitleg voor de keuze van een kwalitatief onderzoek, waarna de wetenschapsfilosofische positie wordt beargumenteerd. Daarna worden respectievelijk de onderzoeksmethoden, validiteit en betrouwbaarheid uiteen gezet, gevolgd door paragrafen over de respondentenselectie en de data-analyse.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Het is verricht om de invloed van logica's op de autonomie van professionals zichtbaar te maken. Logica's kunnen niet door kwantitatieve onderzoeksmethoden worden blootgelegd. Immers, het zijn subjectieve, intrinsieke waarden die bepalen hoe iemand zijn of haar werkzaamheden en aankijkt tegen de realiteit (Friedland & Alford, 1991). Om toch toegang tot deze data te verkrijgen, is het toepassen van kwalitatieve onderzoeksmethoden noodzakelijk geweest.

Een kwalitatief onderzoek heeft als mogelijkheid inzichten te verkrijgen die niet door kwantitatieve onderzoeksmethoden kunnen worden gemeten (Silverman, 2011, p. 16). Kwalitatief onderzoek houdt zich bezig met 'hoe' en 'waarom' vragen, wat kwalitatief onderzoek uiterst geschikt maakt om de aard en context van verschijnselen te bestuderen (Philpsen & Venrooy-Dassen, 2004). Omdat dit onderzoek de invloed van logica's op de autonomie van professionals inzichtelijk maakt, volstond het niet om een kwantitatief onderzoek te doen. De onderzoeker heeft gedurende het onderzoek getracht rijke, data te verzamelen die een adequaat antwoord konden bieden op de hoofdvraag.

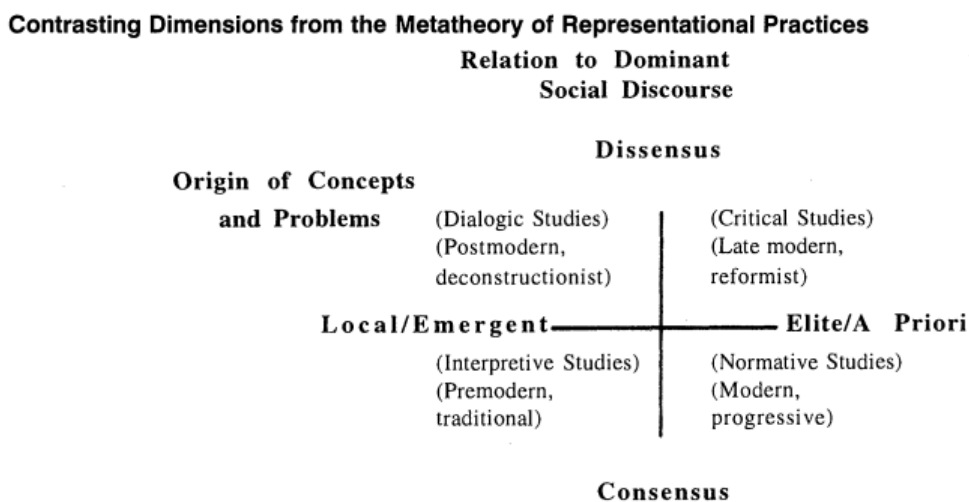
3.2 Wetenschapsfilosofische positie

Deetz (1996) beargumenteert dat wetenschappelijk onderzoek op verschillende wijzen kan worden benaderd en uitgevoerd. Om dit te duiden schetst hij twee dimensies, te weten de 'Local/ Emergent - Elite / A Priori' dimensie en de 'Consensus - Dissensus' dimensie. De dimensies worden weergegeven aan de hand van een x-as en een y-as. Door samenvoeging van de assen ontstaat een kwadrant waarbinnen onderzoeken geduid kunnen worden (zie figuur 1).

De Local/ Emergent - Elite / A Priori- dimensie maakt inzichtelijk of theorie voortkomt uit- (Local / Emergent) of getoetst wordt aan (Elite / A Priori) hetgeen dat bestudeerd wordt (Deetz, 1996, p. 195). Dit onderzoek bevindt zich aan de Elite / A Priori kant, omdat het onderzoek bestaande literatuur als duidelijk vertrekpunt gebruikt en op basis van deze bestaande

literatuur een aantal hypothesen formuleert. Het onderzoek zet tevens de definities van een aantal belangrijke begrippen uiteen, waardoor voorafgaand aan de empirie een duidelijke afbakening is ontstaan waaraan getoetst kon worden. Verder is getracht de onderzoeksresultaten generaliseerbaar te laten zijn, zodat soortgelijke organisaties de resultaten van dit onderzoek kunnen gebruiken om fenomenen te verklaren.

De tweede dimensie, de Consensus – Dissensus dimensie, maakt inzichtelijk hoe een onderzoek zich verhoudt tot de bestaande wetenschappelijke rangorde. De Consensus-kant ziet deze rangorde als natuurlijk en onproblematisch, tegenover de Dissensus-kant die in deze rangorde uitgaat van conflict en spanning. Omdat dit onderzoek als uitgangspunt heeft resultaten te weergeven die voortbouwen op bestaande literatuur, is een plaatsing aan de Consensus-kant juist (Deetz, 1996, p. 197). Het onderzoek tracht bestaande kennis op het gebied van logica's en diens invloed op autonomie aan te vullen zodat bestaande literatuur wordt verrijkt en beter begrepen. Het primaire doel van het onderzoek sluit aan bij wat Deetz definieert als het zo trouw en waarschijnlijk mogelijk weergeven van de onderzoeksresultaten, zonder uit te gaan van een conflictueuze rangorde.



Figuur 1: Het paradigma van Deetz (1996)

Indeling aan de Elite – a Priori-kant en de Consensus-kant in het kwadrant van Deetz laat zien dat dit onderzoek een *normative* (positivistische) benadering kent. De positivistische benadering bepleit dat natuurwetenschappelijke methoden kunnen worden ingezet voor het bestuderen van sociale werkelijkheden (Bryman, 2012, p. 28). Typerend aan deze manier van benaderen is dat uit wordt gegaan van het principe van deductie (Deetz, 1996). In een deductief onderzoek stelt onderzoeker vanuit beschikbare wetenschappelijke literatuur hypothes(e)n op die daaropvolgend onderworpen worden aan empirisch onderzoek (Bryman, 2012, p. 24). De hypothesen bevatten concepten die worden vertaald naar entiteiten die onderzocht kunnen

worden. Aan de hand van verkregen data worden hypothesen bevestigd of verworpen, waarna theorie wordt herzien (Bryman, 2012). Dit onderzoek is vanuit bestaande literatuur over logica's en diens invloed op autonomie vertrokken. Op basis van de bestaande literatuur zijn hypothesen opgesteld die aan de hand van verkregen data worden getoetst. Het resultatenhoofdstuk laat zien of deze hypothesen worden bevestigd of verworpen, zodat bestaande literatuur kan worden aangevuld, genuanceerd of ontkracht.

3.3 Onderzoeksontwerp: Casestudy

Een casestudy is een onderzoeksontwerp dat zich leent voor intensieve bestudering van een geval (case), zoals een gemeenschap, organisatie of afdeling (Bryman, 2012, p. 67). Het onderscheidt zich van andere onderzoeksontwerpen doordat het verschijnselen in een tijdsgebonden context onderzoekt (Yin, 1981).

Dit onderzoek is verricht binnen de afdeling Transacties en Projecten (T&P) van het Rijksvastgoedbedrijf. De afdeling kan gezien worden als een case, omdat medewerkers gezamenlijk een verbonden systeem vormen dat met elkaar in interactie staat. Gedurende dit onderzoek is getracht veel inhoudelijke informatie te verzamelen die zich leent voor een intensieve bestudering van de context van de afdeling Transacties en Projecten. Hierbij is ingezoomd op logica's en diens invloed op autonomie in de huidige context van de afdeling.

3.4 Onderzoeksmethode: Diepte-interview

Omdat dit onderzoek logica's en diens invloed op autonomie inzichtelijk wil maken, is gekozen om gebruik te maken van de interviewmethode. De interviewmethode is waardevol om te gebruiken in dit onderzoek vanwege de mogelijkheid tot doorvragen. Logica's zijn vaak onbewust aanwezig (Gommer, 2007) waardoor veel informatie achterwege kan blijven als er geen doortastende vragen worden gesteld (Bryman, 2012). Er is gebruik gemaakt van een semigestructureerde vragenlijst, waardoor het mogelijk was om tot diepere materie te komen en tegelijkertijd een rode draad in het interview te houden (Barriball & While, 1994). Voor interviews in dit onderzoek is dit voorgaande van belang geweest omdat de respondent de mogelijkheid had om uitgebreid en in de diepte vragen te beantwoorden. Dit maakte dat de gesprekken gedetailleerd en inhoudelijk genoeg waren om waardevolle data te kunnen genereren. De semigestructureerde interviewlijst bood tevens gelegenheid om de beoogde structuur van het onderzoek aan te kunnen houden. Zo zijn de interviews begonnen met het thema 'professional', gevolgd door de thema's 'logica's en 'invloed op autonomie'. Er zijn vragen samengesteld per thema, maar deze vragen zijn niet allemaal 1-voor-1 gesteld. Sommige respondenten gaven zo veel informatie tijdens de beantwoording dat meerdere vragen

tegelijkertijd werden behandeld. De gezamenlijke dataset is uiteindelijk geschikt gebleken om een antwoord te kunnen bieden op de hoofdvraag van dit onderzoek.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid vormen twee essentiële voorwaarden voor een goed kwalitatief onderzoek (Zwieten, 2004; Bryman, 2012, p. 389). Men spreekt van validiteit in een onderzoek wanneer hetgeen dat als resultaat weergegeven wordt, aansluit bij hoe het in de data is bedoeld (Mason, 1996; in: Bryman, 2012). De onderzoeker heeft tijdens de uitvoering van het onderzoek er zorg voor gedragen dat de percepties en meningen van de respondenten zo accuraat mogelijk zijn verwerkt.

In dit onderzoek is op twee verschillende manieren de validiteit gewaarborgd. Ten eerste is de interne validiteit gewaarborgd door respondenten met verschillende functies (respondenten in de uitvoering en leidinggevenden) te interviewen en hun uitspraken/ data te vergelijken. Om de validiteit van het onderzoek te vergroten, is gekeken of verschillende data zo eenduidig mogelijk tot dezelfde resultaten leidden. Wanneer, bijvoorbeeld, een respondent stelde dat bepaalde mechanismen van invloed waren op zijn of haar autonomie, werden deze data versterkt of weerlegd met uitingen van andere respondenten. Op deze manier zijn data vergeleken en waar nodig geverifieerd.

Het onderzoek heeft zich niet alleen gefocust op waar data in grote lijnen overeenkomen, ook zijn data buiten deze hoofdlijnen in beeld gebracht. Deze data worden ook wel extreme data genoemd (Silverman, 2011). Het benoemen van deze data heeft geholpen om eindconclusies in perspectief te plaatsen, zodat er een goed beeld is gevormd van de totale (en niet een selectief gedeelte van) data. De extreme data is waar mogelijk extra uiteengezet, waarbij verklaringen zijn gezocht voor de afwijking(en).

Een tweede vorm van validiteit in dit onderzoek betreft de respondent validatie. Respondent validatie behelst de mate waarin een onderzoeker zijn of haar conclusies voorlegt aan degenen die hij of zij onderzocht heeft, waardoor respondenten de kans krijgen deze conclusies te bevestigen of recht te zetten (Bryman, 2012, p. 391). In dit onderzoek zijn data die voort zijn gekomen uit interviews samengevat en voorgelegd aan de respondenten. De onderzoeker heeft tijdens de gesprekken regelmatig samengevat en aan het eind van een interview heeft de onderzoeker een totale samenvatting vanuit haar waarnemingen geboden. De respondent heeft zodoende de mogelijkheid gekregen om de interpretatie van de onderzoeker te verifiëren of om deze recht te zetten ter voorkoming van foutieve conclusies.

Naast validatie is betrouwbaarheid een belangrijk element van een goed kwalitatief onderzoek. Interne betrouwbaarheid wordt in kwantitatief onderzoek gewaarborgd door het

minimaliseren van de onderzoekersrol. Omdat kwalitatief onderzoek de onderzoeker zelf als instrument gebruikt, kan deze rol niet geminimaliseerd worden maar dient men de stappen van het onderzoek zo inzichtelijk mogelijk te maken (Van Zwieten, 2004, p. 38- p. 39). Voor dit onderzoek betekent dit dat werkwijzen zo transparant mogelijk zijn weergegeven. Het hoofdstuk omtrent methodologische verantwoording draagt voor een gedeelte al bij aan deze inzichtelijkheid. Daarop voortbordurend is iedere stap en besluit genomen door de onderzoeker gedocumenteerd zodat de werk- en denkwijze indien nodig kan worden bekeken en geraadpleegd. Hiermee wordt geduid op herhaalbaarheid van het onderzoek (Van Zwieten, 2004, p. 40; Bryman, 2012; p. 390). Ondanks dat dit onderzoek heeft plaatsgevonden in een sociale setting die niet 'stilgezet' kan worden (Bryman, 2012, p. 390), heeft de onderzoeker omstandigheden gedocumenteerd. Zo is de organisatiecontext in het onderzoek omschreven, wordt uiteengezet welk 'soort' respondenten zijn geïnterviewd en hoe de onderzoeker de data van het onderzoek heeft geanalyseerd.

3.6 Respondentenselectie en datacollectie

In dit onderzoek zijn de data van 18 respondenten verwerkt. Deze respondenten zijn door middel van *purposive sampling* geselecteerd. Purposive sampling is een manier om respondenten te selecteren waarbij voorafgaand wordt nagedacht over welke respondenten ondervraagd moeten worden om een zo goed mogelijk antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag (Dolores & Tongco, 2007). Omdat in dit onderzoek logica's en diens invloed op de autonomie van professionals centraal staat, is het voor het verkrijgen van de data van belang dat zowel professionals als leidinggevenden worden ondervraagd. Op die manier kan zowel het perspectief van de professional als dat van de manager worden verkregen en uiteen worden gezet. De verdeling van respondenten is als volgt; er zijn 7 professionals, 7 sectiehoofden en 4 projectleiders geselecteerd. Daaropvolgend is gekozen om respondenten vanuit verschillende takken van de organisatie te spreken, zodat resultaten een breed, algemeen beeld van de aanwezige logica's en daaropvolgend de invloed hiervan op de autonomie van professionals hebben kunnen schetsen. Wanneer men dit niet doet en zich beperkt tot enkele delen van de afdeling, kan het zo zijn dat de onderzoeksresultaten vertekend worden (Bryman, 2012). Vanuit dit oogpunt zijn in dit onderzoek respondenten uit de zes verschillende secties van de afdeling Transacties en Projecten geselecteerd. De professionals zijn, met goedkeuring van de organisatie, individueel uitgenodigd voor een gesprek door de onderzoeker. Dit is gedaan door middel van een e-mail, waarin tevens een korte introductie van het onderzoek is geboden. Omdat afspraken met de sectiehoofden (de managers) werden ingepland via secretariaten, heeft de onderzoeker een verzoek bij deze secretariaten neergelegd om gesprekken in te

plannen. Het selecteren van de sectiehoofden heeft plaatsgevonden op willekeurige basis (er is alleen gekeken naar beschikbaarheid).

Omdat dit onderzoek ingaat op de autonomie van professionals, is het van belang dat de respondenten voldoen aan de eisen van een professional zoals gesteld in het theoretisch kader. In eerste instantie waren er 8 medewerkers vanuit de uitvoering geselecteerd. Omdat één van deze respondenten niet voldeed aan de gestelde kaders, is gekozen om de onderzoeksdata van deze respondent niet te verwerken.

Tijdens de interviews zijn vragen gesteld over de logica's en de invloed daarvan op de autonomie van professionals. Omdat informatie rond dit onderwerp gevoelig kan liggen, maar voor constructieve onderzoeksresultaten wel diepgang wordt vereist, is een goede verstandhouding tussen de respondent en de onderzoeker nodig gebleken (Bryman, 2011). De respondent moet met minimale terughoudendheid kunnen antwoorden om zijn of haar waarden zo goed mogelijk te kunnen uiten. Deze verstandhouding is nooit helemaal gewaarborgd, omdat de respondent en de onderzoeker geen directe vertrouwensband hebben. Om de invloed hiervan gedurende dit gedurende het onderzoek zo veel mogelijk te beperken, is rekening gehouden met de plaats en de setting van het gesprek. De gesprekken hebben plaatsgevonden binnen de organisatie zelf. Om respondenten de kans te geven zich vrij te uiten, zijn de gesprekken in aparte ruimtes gehouden. Daarnaast heeft de onderzoeker het gesprek zo laagdrempelig mogelijk gehouden door het onderzoek voorafgaand aan het gesprek naar wens van de respondent toe te lichten. De onderzoeker heeft in ieder geval aangeven dat (i) het gesprek wordt opgenomen om transcriberen en coderen mogelijk te maken; (ii) dat de anonimiteit van de respondent volledig wordt gewaarborgd en daarmee dat resultaten geen citaten zullen weergeven waaruit de identiteit van de werknemer kan worden herleid; (iii) dat de respondent op ieder gewenst moment tijdens het interview vragen mag stellen en dat (iv) de respondent de transcriptie, indien gewenst, toegestuurd kan krijgen. Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen, wordt aan iedere respondent gerefereerd als 'hij', 'hem' of 'zijn' in het resultatenhoofdstuk.

Nadat de onderzoeker de respondent van voorgaande informatie had voorzien, heeft de onderzoeker uitgelegd uit welke gedeelten het interview bestond. Zo zijn de interviews begonnen met het thema professional, waar bijvoorbeeld vragen werden gesteld als: 'wat verstaat u onder het begrip professional?'. Vervolgens is ingegaan op de logica van de respondent. Bij dit thema werd o.a. gevraagd naar 'wat mensen belangrijk vonden tijdens de uitoefening van hun werk'. Na de bespreking van dit thema, is ingegaan op de manier waarop de respondent zijn of haar autonomie ervaart en/of hoe de respondent de autonomie van medewerkers in de uitvoering beschouwt. Het interview werd afgesloten met een door de

onderzoeker gegeven samenvatting van het gesprek. Alle interviews hebben tussen 30 en 100 minuten geduurd. De meeste interviews hebben 60 minuten in beslag genomen.

Het verkrijgen van de benodigde informatie voor dit onderzoek is moeilijker gegaan dan in eerste instantie verwacht. Dit vanwege het gegeven dat veel respondenten zich niet bewust zijn van de aanwezigheid van verschillende logica's binnen de organisatie, en hier dus niet uitgebreid over na hebben gedacht. Het geven van voorbeelden bij de aanwezigheid van- of onderlinge verhoudingen tussen logica's werd hierdoor bemoeilijkt. Respondenten geven niet direct aan vanuit welk logica zij redeneren, maar door aan te geven waar de respondent waarde aan hecht tijdens de beoefening van zijn of haar werk, kan hiervan alsnog een beeld worden gevormd. Desalniettemin boden interviews genoeg ruimte om deze impliciete informatie naar boven te krijgen.

3.7 Data-analyse

Nadat de interviews zijn gehouden dienden de ruwe data te worden omgezet in bruikbare data voor het genereren van onderzoeksresultaten. Om hieraan te kunnen voldoen zijn de interviews aan de hand van de interviewopnames getranscribeerd. De transcripties zijn zo gedetailleerd mogelijk verwerkt. Dit houdt in dat er in de tekst rekening is gehouden met de manier waarop de respondent zijn of haar uitspraken doen. Zo zijn pauzes en de manier van praten (boos, blij, verdrietig etc.) waar mogelijk geïndiceerd in de tekst. De transcripties van het onderzoek zijn daaropvolgend gecodeerd. Dit houdt in dat gedeelten van de tekst een code krijgen toegewezen die de lading van het desbetreffende stuk dekt (Silverman, 2011, p. 247- 248). In dit onderzoek zijn codes worden toegewezen die sterk samenhangen met de indicatoren. Om het coderen overzichtelijk te laten plaatsvinden is gebruik gemaakt van het computerprogramma Nvivo. Hierin is ruwe tekst geselecteerd en gecodeerd, en heeft de onderzoeker een codeboom kunnen opstellen.

Het coderen is uitgevoerd aan de hand van het volgende proces: ten eerste is er gebruik gemaakt van een open-coder methode. Het proces van open coderen in de verkennende fase is vooral open, tentatief en herhalend, waarbij de onderzoeker zo veel mogelijk relevante trefwoorden in de kantlijn bij tekstsegmenten plaatst (Wester, 2004). Dit is van belang geweest voor het onderzoek om grove patronen en lijnen te kunnen onderscheiden, zodat er zich een eerste selectie en rangschikking voor kon doen van de verkregen data. Zo wordt bijvoorbeeld genoteerd welke fragmenten over 'definitie van een professional' gaan, en welke op 'logica's' of 'autonomie' betrekking hebben.

Ten tweede is er axiaal gecodeerd. Axiaal coderen bestaat uit verschillende procedures (zoals het splitsen en samenvoegen van codes, en zo nodig het benoemen van nieuwe codes) die samen ertoe leiden dat iedere code een precieze definitie krijgt. Deze definitie maakt het

daaropvolgend mogelijk om tekstfragmenten eenduidig met een code te verbinden (Hak, 2007, p. 6). Door axiaal coderen komt er meer vorm in de codeboom en is bepaald welk label er precies werd toebedeeld aan een data-fragment. Er is bij deze stap gevolg gegeven aan het open coderen. Wanneer een fragment tijdens het open coderen bijvoorbeeld de code 'logica's' toebedeeld heeft gekregen, is tijdens het axiaal coderen een verdiepende code toegevoegd. Hierbij kan gedacht worden aan codes als 'politiek logica', of 'professioneel logica', waaruit duidelijker blijkt wat het fragment of citaat omhelst. Het resultaat hiervan is dat er een meer uitgebreide codeboom tot stand is gekomen (zie bijlage III).

Na het axiaal coderen, is er selectief gecodeerd. Bij selectief coderen worden logische data-combinaties gezocht en geselecteerd aan de hand van een gestructureerd schema. (Van Gorp, 2007). In dit onderzoek is ervoor gekozen om de data in het Nvivo programma te bundelen aan eigenschappen van respondenten (zoals leeftijd, geslacht en opleiding). Op deze manier is de onderzoeker in de mogelijkheid geweest om informatie te overzien en te selecteren aan de hand van data-overeenkomsten. Zo is er gekeken naar verbanden tussen citaten en respondenten, bijvoorbeeld naar opleidingsachtergrond en leeftijd. Op die manier zijn patronen zichtbaar geworden van waaruit uitspraken of gedachten mogelijk beter verklaard konden worden. Belangrijk in dit proces is om ervoor te zorgen dat de codes daadwerkelijk de lading dekken en dat alle tekst zorgvuldig (het liefst meerdere malen) wordt doorgelezen. Het duidelijk weergeven van de verkregen data heeft er aan bijgedragen dat de onderzoeksresultaten overzichtelijker uiteen konden worden gezet, aangezien deze zijn samengesteld op basis van de geformuleerde codes.

4. Resultaten

4.1 Introductie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Het hoofdstuk is opgedeeld in vier delen. In het eerste deel wordt een omschrijving gegeven van de onderzochte case. In het tweede deel wordt uiteengezet in hoeverre respondenten binnen het Rijksvastgoedbedrijf van mening zijn dat respondenten in de uitvoering als professional kunnen worden betiteld. Daarna wordt in het derde deel inzichtelijk gemaakt vanuit welke logica's respondenten redeneren. Het vierde, en tevens grootste deel laat zien hoe deze logica's zich volgens respondenten tot elkaar verhouden, en van welke invloed deze verhoudingen zijn op de autonomie van professionals. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting.

4.2 De case

Het Rijksvastgoedbedrijf is een bedrijf dat vastgoed beheert en inzet voor de realisatie van overheidsdoelen. De afdeling Transacties en Projecten, waarbinnen dit onderzoek is verricht, is enerzijds verantwoordelijk voor het op- en doorverkopen van vastgoed en anderzijds voor het realiseren van (nieuwbouw)projecten. Bij dit laatste kan gedacht worden aan het realiseren van nieuw vastgoed of het verbouwen van bestaand vastgoed. De afdeling is de grootste afdeling van het Rijksvastgoedbedrijf, en omvat ongeveer 1200 fte. De afdeling bestaat uit verschillende delen (secties) die ieder verantwoordelijk zijn voor projecten of in-/verkopen die worden uitgevoerd. De renovatie van het Binnenhof is een voorbeeld van één van de vele grote projecten waar het Rijksvastgoedbedrijf verantwoordelijk voor is.

Wanneer een project start, wordt daaraan voorafgaand een projectgroep samengesteld. Een projectgroep bestaat (afhankelijk van het doel van het project) uit medewerkers met verschillende expertises. Zo zit er vrijwel altijd (verplicht) een architect, een bouwkundige en een veiligheidsdeskundige in een projectgroep. Afhankelijk van de aard van het project, worden andere expertises ingevlogen. Indien een gebouw gerenoveerd wordt en het bevat asbest, wordt een asbestadviseur toegevoegd. Indien een lift moet worden geplaatst, wordt een liftbouwkundige ingezet, etc. De projecten worden geleid door een projectleider, die verantwoordelijkheid draagt over de afronding van zijn projecten.

Naast de projectleiding, zijn er sectiehoofden aanwezig. De sectiehoofden staan hiërarchisch gezien boven de projectleiders. De sectiehoofden hebben meerdere projecten in hun portefeuille, en leggen hierover eindverantwoordelijkheid af aan hun afdelingshoofd (directeur) en daaropvolgend aan de directeur generaal. Dit betekent dat de onderste, uitvoerende laag van medewerkers in projecten minimaal vijf managementlagen boven zich heeft.

In de volgende paragraaf wordt aan de hand van verkregen data uiteengezet in hoeverre de respondenten die zich in de uitvoering bevinden als professionals kunnen worden gedefinieerd.

4.3 Professionals

Een belangrijk deel van dit onderzoek gaat over professionals. Het is daarom van essentieel belang dat de respondenten die zich in de uitvoering bevinden ook daadwerkelijk door zichzelf en de organisatie worden gezien als professional. In deze paragraaf wordt daarom uiteengezet welke variabelen van toepassing zijn op de geïnterviewde respondenten die werkzaam zijn in de uitvoering. Daarna wordt aanvullend weergegeven wat de respondenten zelf verstaan onder het begrip professional.

Binnen het Rijksvastgoedbedrijf werken veel mensen met een vakspecialistisch beroep, bijvoorbeeld architecten, bouwkundigen of legionella-deskundigen. In onderstaand schema (tabel 2) wordt een aantal variabelen weergegeven van de respondenten werkzaam in de uitvoering:

Geslacht	Aantal jaren ervaring in het vakgebied	Leeftijd	Opleidingsachtergrond	Functie
Man	41	60-70	Architectuur (WO)	Architect
Man	20	40-50	Architectuur (WO)	Architect
Vrouw	23	40-50	Bouwkunde (WO)	Bouwkundige
Vrouw	32	50-60	Bouwkunde (WO)	Bouwkundige
Man	11	30-40	Post HBO-Asbest (Hbo)	Legionella adviseur
Man	35	50-60	Interne opleidingen (Hbo)	Verkoopmedewerker
Man	37	50-60	Liftbouwtuigkunde (WO)	Liftbouwkundige

Tabel 2: Variabelen van uitvoerende medewerkers

In totaal zijn er 7 respondenten uit de uitvoering geïnterviewd. Al deze respondenten hebben een opleidingsachtergrond van Hbo of hoger. In ieder geval hebben 6 medewerkers een vakspecialistische opleiding gevolgd, zoals architectuur, liftbouwtuigkunde of bouwkunde. De laatste respondent heeft zijn opleidingen intern op Hbo-niveau afgerond, toegespitst op zijn vakgebied. Alle respondenten hebben een flink aantal jaar ervaring opgedaan binnen hun specialisme.

Zoals reeds benoemd in de paragraaf 'respondentselectie' is de data van één respondent in de uitvoering niet meegenomen in het verdere resultatenhoofdstuk. Dit vanwege het feit hij niet over een vakinhoudelijke achtergrond beschikte en nog niet veel werkervaring had opgedaan. Desalniettemin is het wel waardevol om kort in beeld te brengen in hoeverre hij zichzelf als professional ziet. Hierover zegt hij: *“Ik vind van mijzelf van niet, omdat ik nog niet de lange ervaring heb die [naam collega] wel heeft. Onderzoeker: “Is ervaring iets dat je nodig hebt als professional?” Respondent: “Ja dat denk ik wel. Ik denk in deze omgeving dat je daar wel heel veel op ervaring moet kunnen bouwen” (Respondent X). De respondent geeft tijdens zijn interview aan dat hij nog niet beschikt over de ervaring waar in zijn visie een professional wel over moet beschikken. Zijn collega, een andere respondent in de uitvoering, antwoordt daarentegen op dezelfde vraag: “Ja, omdat ik al heel lang mee ga. Ik heb veel zaken voorbij zien komen met alle toeters en bellen die daar aan vast zitten (...) Gepokt en gemazeld. In die zin ben ik wel een professional.” (Interview 18). Het voorgaande lijkt te impliceren dat het aantal werkjaren, en daarmee ervaring, ook binnen het Rijksvastgoedbedrijf een belangrijke voorwaarde vormt om iemand een professional te noemen. Ervaring staat echter niet op zich, het brengt volgens respondenten met zich mee dat werknemers beschikken over kennis die iemand aan het begin van zijn carrière nog niet heeft. Zo zegt een sectiehoofd over zijn visie ten aanzien van professional-zijn *“Je leert dat door te werken en door te groeien. Een soort impliciete kennis. Je kan dan inschattingen maken en leert op je eigen oordelen te vertrouwen.” (Interview 14). Het lijkt er op dat respondenten niet alleen het hebben ervaring belangrijk vinden, maar ook de besluiten die impliciet door deze ervaring genomen kunnen worden.**

Ervaring en de impliciete kennis die deze met zich meebrengt, lijkt in dit opzicht een belangrijke voorwaarde te vormen om een medewerker een professional te noemen. Andere respondenten vullen aan dat het voor hen niet alleen met het aantal werkjaren te maken heeft, maar ook met kennis die alleen door mede-professionals wordt begrepen: *“Ik kan gewoon met andere [beroepsgenoten] communiceren met cijfercombinaties, en dan weten we precies waar we het over hebben. Als ik dat tegen mijn leidinggevende zeg, kan hij alleen maar knikken. Want als hij zou navragen of het waar is wat ik zeg, komt hij altijd weer bij mij terecht. Dat is een gesloten systeem”.* (Interview 19). Deze uitspraak lijkt erop te wijzen dat professionals beschikken over specialistische kennis, die alleen begrepen kan worden door mensen uit hetzelfde vakgebied. Met name het begrijpen van elkaar zonder dat een ander hun werkzaamheden 'snapt' lijkt te impliceren dat professionals beschikken over een vakspecialistische kennis die niet gemakkelijk door anderen (met name managers) kan worden begrepen.

Naast het beschikken over ervaring, onbewuste en vakspecialistische kennis, stellen respondenten dat professionals over het algemeen kwaliteit belangrijker vinden dan kwantiteit.

Alle respondenten die zich in de uitvoering bevinden geven aan meer waarde te hechten aan de 'inhoud' dan aan financiën of tijdsdruk. Zo geeft een respondent die zich in de uitvoering bevindt aan: *"Professionals gaan voor kwaliteit. Daar ben ik echt een exponent van."* (Interview 3). De respondent laat weten dat het nastreven van kwaliteit een belangrijke vereiste is bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Het nastreven van kwaliteit vormt een belangrijk uitgangspunt van de professionele logica.

In de paragraaf die hierna komt, worden de verschillende logica's binnen het Rijksvastgoedbedrijf uiteen gezet. Hierin zal o.a. dieper op de professionele logica in worden gegaan, en daarmee aanwezigheid van een service-ideaal bij respondenten in de uitvoering.

4.4 Aanwezigheid van logica's

In deze paragraaf wordt in kaart gebracht vanuit welke logica's respondenten handelen en redeneren tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Eerst zal worden omschreven in hoeverre de professionele logica aanwezig lijkt te zijn, gevolgd door de prestatie- en de politieke logica.

4.4.1 De professionele logica

De meeste respondenten die kwaliteit als belangrijkste kernwaarde zien, zijn medewerkers die zich in de uitvoering bevinden. Dit zijn doorgaans de werknemers die specialistisch zijn geschoold en veel kennis hebben van de praktijk. Wanneer hen wordt gevraagd wat zij belangrijk vinden, geven alle professionals direct of indirect aan dat zij het leveren van een kwalitatief hoogstaande dienst belangrijk vinden. Een professional zegt bijvoorbeeld: *"Ik vind het belangrijk een kwalitatief goed project te leveren dat door veel mensen wordt gezien als knap, of boeiend..."* (Interview 3). De respondenten refereren bij het beantwoorden van de vraag veelal aan projecten waarmee zij zich bezig houden. Een andere respondent stelt over een project dat hij recentelijk heeft afgerond: *"Dat [naam museum] is echt een magnifiek mooi gebouw. Daar word ik wel blijer van dan een kantoorruimte die goed functioneert en er prima uit ziet"* (Interview 6). De respondenten lijken primair te refereren aan werkzaamheden, producten en diensten die raken aan hun eigen vakgebied. Tijdens de interviews wordt hierover op een opgewekte en enthousiaste toon gesproken. Een liftdeskundige geeft eveneens aan dat de kwaliteit van zijn product belangrijk voor hem is. Als aan hem wordt gevraagd wat hij het belangrijkste vindt in zijn werkzaamheden, antwoordt hij dat zijn liften *"betrouwbaar, beschikbaar, voldoende capaciteit moeten kunnen dragen en kwalitatief in orde moeten zijn."* (Interview 19). De respondenten in de uitvoering lijken in eerste instantie kwaliteit en daarbij het leveren van een goed product/een goede dienst essentieel te vinden. Het beperken van uitgaven of het afronden van een project binnen een bepaald tijdsbestek wordt in de

gesprekken met respondenten in de uitvoering door de meesten niet benoemd. Als kwaliteit een ondergeschoven kind wordt vanwege bezuinigingen, ervaren de respondenten dit als vervelend. Zo zegt een sectiehoofd over uitvoerende medewerkers die te maken hebben met bezuinigingen in zijn team. *“en die hebben af en toe letterlijk pijn in hun lijf om te zien waar ze wel voor staan, de dienst die zij leveren, dat ze niet meer kunnen leveren wat ze vinden wat ze moeten leveren, de kwaliteit.”* (Interview 12).

Het kunnen leveren van kwaliteit (en het hebben van een positief gevoel ten aanzien daarvan) lijkt een belangrijke kernwaarde te vormen voor respondenten die zich dicht bij de uitvoering bevinden. Dit wil daarentegen niet altijd zeggen dat andere kernwaarden altijd ondergeschikt zijn aan kwaliteit. Een respondent antwoordt op de vraag of hij het budget van het project belangrijk vindt: *“Natuurlijk hou je daar [budget] wel rekening mee, maar, nee. Ik denk primair in kwaliteit”* (Interview 3). Een kleine minderheid van de respondenten in de uitvoering lijkt kwaliteit als belangrijkste graadmeter voor hun werk aan te houden, met daarbij het budget het achterhoofd. Waarom budget toch wordt aangekaart door een aantal respondenten in de uitvoering, wordt duidelijk door de volgende uitspraak: *“Ik vind kwaliteit belangrijk. Maar kwaliteit wil niet zeggen gouden kraan. Het is wel belastinggeld waar we mee werken. Dus kwaliteit kan ook gewoon sober en doelmatig zijn. Maar ik ben er zeker van overtuigd dat kwaliteit erg belangrijk is”* (Interview 15). Een klein aantal respondenten geeft aan dat kwaliteit tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden het uitgangspunt vormt, maar dat het budget niet uit het oog verloren dient te worden. De voornaamste reden hiervoor lijkt te zijn dat de respondenten zich bewust zijn van het feit dat zij publieksgeld uitgeven.

Hypothese 1 van dit onderzoek luidt: *“Respondenten zijn van mening dat medewerkers in de uitvoering kunnen worden betiteld als professional”*

In het theoretisch kader is een aantal voorwaarden geschetst om te kunnen worden betiteld als professional, namelijk het beschikken over *tacit knowlegde*, een vakspecialistische opleiding en een service-ideaal. Zoals uiteengezet in de vorige paragraaf, heeft iedere respondent in de uitvoering een vakspecialistische opleiding afgerond. Daarnaast beschikken de respondenten over een flink aantal jaar werkervaring. Door respondenten wordt geconstateerd dat deze ervaring met zich meebrengt dat respondenten in de uitvoering beschikken over impliciete kennis. De laatste voorwaarde die resteert is het service-ideaal. Zoals omschreven redeneren alle respondenten in de uitvoering vanuit een kwaliteitskader. Respondenten stellen dat het redeneren vanuit dit service-ideaal, tezamen met het beschikken over ervaring, maakt dat zij zichzelf als

professional zien. Later in dit resultatenhoofdstuk wordt duidelijk dat ook projectleiders en sectiehoofden vanwege deze redenen de medewerkers in de uitvoering als professional betitelen. Sommigen geven aan dat ook budget een belangrijke overweging kan vormen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Toch wordt er primair vanuit kwaliteit geredeneerd, wat maakt dat geconcludeerd kan worden dat de respondenten in de uitvoering een over een service-ideaal beschikken. Omdat respondenten dezelfde waarden voor een professional lijken te hanteren als het theoretisch kader, kan gesteld worden dat de respondenten in de uitvoering kunnen worden betiteld als een professional.

Niet alleen respondenten die zich in de uitvoering bevinden redeneren vanuit een professioneel kader. Ook twee van de sectiehoofden geven aan kwaliteit als uitgangspunt te hanteren bij het uitvoeren van haar werkzaamheden. Een mogelijke aanleiding hiervan kan zijn dat beide sectiehoofden zelf ook een vakspecialistische achtergrond hebben gevolgd. Zo stelt een sectiehoofd *“Ik ben [naam vakspecialistisch beroep] van origine, dus ik zit wel in de ruimtelijke kant (Interview 9). Als het gaat om het aansturen van zijn medewerkers, geeft hij aan dat hij kwaliteit ten opzichte van andere uitgangspunten het belangrijkste vindt: “Ik ben vooral gericht op het proces. (...) dus we kijken hoe mensen kunnen worden ingezet op kwaliteit, dat er altijd een soort kwaliteitsborging zit, daar stuur je op.” (Interview 9). Het sectiehoofd lijkt aan te geven zijn medewerkers in te zetten met als uiteindelijk doel het kunnen borgen van de kwaliteit binnen projectgroepen. De mensen met de juiste expertises moeten met andere woorden aan de juiste tafels zitten om er voor te zorgen dat er een optimale bijdrage wordt geleverd aan de kwaliteit van een project. In het laatste gedeelte van het interview benadrukt hij nogmaals het belang van het borgen van kwaliteit in de organisatie: “Ik vind dat de gebouwen van de overheid en de Rijksoverheid een bepaald kwaliteitsniveau zouden moeten uitstralen.” (Interview 9).*

Het andere sectiehoofd dat lijkt te redeneren vanuit de professionele logica is tevens vakspecialistisch geschoold. Het sectiehoofd heeft architectuur en stedenbouw gestudeerd, wat maakt dat hij veel inhoudelijke kennis heeft van waar professionals zich binnen zijn sectie mee bezig houden. Over zijn vakspecialistische kennis geeft hij aan: *“Kijk ik beseft dat ik uit het werkveld kom, ik kom uit het bouwkunde vak, ik weet wat bouwen is, ik ken aannemers, adviseurs, architecten, ik weet wat projectmanagement is, dus in die zin heb ik wel een mening over hoe het zou moeten zijn.” (Interview 8). Het sectiehoofd lijkt met zijn uitspraak te impliceren dat hij vanwege zijn opleiding en werkervaring goed weet wat hij wenst ten aanzien van projecten. Op de vraag wat hij het belangrijkste vindt aan de realisatie van projecten antwoordt hij: “Als het doel is om gebouwen te renoveren, dan vind ik dat de kwaliteit van de renovatie centraal moeten staan.” (Interview 8). De respondent geeft in zijn uitspraak aan dat de kwaliteit van de te renoveren gebouwen tijdens projecten centraal zou moeten staan. Daarnaast lijkt hij nog een*

lichte kanttekening te plaatsen, namelijk dat de belangen binnen de organisatie elders lijken te liggen.

4.4.2 De prestatie logica

Zoals in de vorige paragrafen geïllustreerd, hechten respondenten verschillende waarden aan de uitvoering van hun werk. Hierbij zijn verschillende overkoepelende lijnen te herkennen. Voor dit onderzoek zijn in totaal 4 projectleiders geïnterviewd. Alle projectleiders laten nadrukkelijk weten dat zij bij het uitvoeren van hun werkzaamheden veel waarde hechten aan het afronden van een project binnen de vastgestelde planning en budget. Zo antwoordt een projectleider op de vraag ‘wanneer is een project voor u geslaagd?’: *“Even heel droog: als het project binnen tijd en geld wordt gerealiseerd. Wij krijgen een bepaald budget dat wij ramen, en het is altijd fijn dat je een project positief afsluit en dat je niet hoeft te mekkeren over aanvullend budget”* (interview 13). De projectleider lijkt met deze uitspraak aan te geven dat hij zich met name focust op het op tijd en binnen budget afronden van projecten. De projectleider wordt immers verantwoordelijk gehouden voor het beheer van het budget en de tijdsplanning.

Van de in totaal 4 projectleiders, hebben er drie een opleidingsachtergrond die niet vakspecialistisch is. Het betreft projectleiders die een algemene/ generieke studie hebben gevolgd, bijvoorbeeld bestuurskunde of economie.

De projectleiders zonder deze specialistische achtergrond geven tijdens de interviews aan te sturen op efficiëntie binnen de organisatie. In een interview met een projectleider die o.a. verantwoordelijk is voor het op grote schaal inkopen van producten en diensten, lijkt deze manier van sturen erg aanwezig te zijn. De projectleider geeft tijdens het interview letterlijk aan dat hij stuurt op efficiëntie tijdens het uitvoeren van zijn werk. Wanneer de interviewer opheldering over zijn definitie van efficiëntie vraagt, antwoordt hij: *“Efficiency in de zin van goedkoper, inkopen doen met bundelings- en schaalvoordelen. En een stuk verder in het interview (...) efficiency, dat is de trigger die voor het inkopen moet gelden”* (interview 2). Een projectleider die inkoopt voor zijn project, kan dit vanuit verschillende beweegredenen doen. Een mogelijk antwoord had bijvoorbeeld kunnen zijn dat hij diensten en goederen wil inkopen die gebruikers zo veel mogelijk ten goede komen (kwaliteit). Voorgaande uitspraak impliceert daarentegen dat de projectleider zijn inkopen juist zo goedkoop mogelijk probeert te doen, hij gaat daarbij verder niet (ook niet tijdens de rest van het interview) in op de kwaliteit van de goederen en diensten.

Naast de projectleiders zonder vakinhoudelijke achtergrond, is er één projectleider die wel over een specialistische achtergrond beschikt. Het betreft een projectleider die bouwkunde heeft

gestudeerd, een studie die ook veel medewerkers in de uitvoering hebben afgerond. Toch lijkt deze achtergrond niet te betekenen dat de projectleider automatisch redeneert vanuit een professioneel logica. De projectleider zegt hier tijdens het interview over: *“Ik heb een passie voor gebouwen, maar heel veel dingen kunnen me gestolen worden. Budgetten zijn gegeven, en daar moet je binnen blijven”* (interview 11). Ondanks zijn bouwkundige kennis en expertise, lijkt de projectleider alsnog te redeneren vanuit een logica dat is toegespitst op financiën.

Dat projectleiders zo veel waarde hechten aan het afronden van projecten binnen een bepaald tijds- en geldbestek kan mogelijk worden verklaard doordat projectleiders op deze resultaten worden beoordeeld. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de planning en het budget van een project. De projectleiders geven tijdens de interviews aan dat hun eigen leidinggevendende terugkoppeling verwachten. Een sectiehoofd legt uit: *“Daarbinnen krijgt een projectmanager een bedrag mee waarvoor hij het moet doen. En daar mag hij geen 100 euro overheen gaan. Als je daar toch iets overheen gaat, moet daar een memo voor gemaakt worden om dat te verklaren”* (Interview 8). De projectleiders zijn vanwege voorgaande redenen mogelijk sterk geneigd om op tijd en budget te sturen. Het overschrijden van een budget of planning lijkt door de top van de organisatie bij voorbaat te worden afgekeurd. De constatering dat alle projectleiders redeneren vanuit de prestatielogica kan daarom mogelijk worden verklaard door de verantwoordingsplicht die door de organisatie wordt opgelegd.

Bovenstaande opvattingen suggereren dat de manieren waarop projectleiders sturen, overeenkomen met wat Noordegraaf (2015) omschrijft als de performance logica. Wanneer iemand redeneert vanuit dit logica, wordt de overheid efficiënt en doelmatig bestuurd zoals men ook in het bedrijfsleven zou verwachten. Zo stelt een projectleider (interview 11): *“Als ik iets met de klant af heb gesproken is dat belangrijk. Tijd en geld zijn leidend, dus kwaliteit is altijd een afgeleide”*. Opvallend is dat de projectleider, ondanks het feit dat zijn opdrachtgever van een ander overheidsorgaan afkomstig is, aan hem refereert als ‘klant’. Ook lijkt het citaat duidelijk te maken dat een focus op tijd en geld voort kan komen uit wensen die klanten hebben ten aanzien van een project. Tijd en geld behoren dan niet per se tot de kernwaarden van de respondent, maar zijn dan een logisch gevolg van het handelen vanuit klantperspectief.

Projectleiders zijn niet de enige respondenten die vanuit de prestatielogica lijken te redeneren. Ook een tweetal sectiehoofden lijkt op deze manier invulling te geven aan hun werkzaamheden. Zo omschrijft een sectiehoofd welke werkinstructies hij meegeeft aan zijn projectgroep (waar veel professionals in zijn vertegenwoordigd): *“Het is niet van zie maar wat het kost en ik hoor het wel. Nee, het is 15 miljoen, dat is het kader, en je organiseert het maar. Maar daar blijf je binnen (...) ik ben echt van het programma tijd en geld.”* (Interview 13). De uitspraak lijkt te impliceren dat het sectiehoofd het belangrijk vindt om strakke kaders voor wat betreft de planning en het

budget mee te geven. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het sectiehoofd van origine econoom is, en zich daarvoor betrokken voelt bij de financiële situatie van het Rijksvastgoedbedrijf.

Een ander sectiehoofd is verantwoordelijk voor één van de vele secties waarbinnen vastgoed wordt verkocht. Als aan hem wordt gevraagd onder welke voorwaarden hij tevreden is met een afgerond project antwoordt hij: *“Dat is een goede vraag. Dat is voor ons de marktconforme opbrengst van vastgoed, als we dat halen, als we dat nastreven, hebben we een goede verkoop. Dat daarnaast ook nog doelstellingen worden bereikt zoals een publiek doel van de gemeente is bijvoorbeeld ook belangrijk, maar voorop staat toch de marktconforme opbrengst van het vastgoed”* (Interview 4). Opvallend is dat het sectiehoofd aangeeft dat het voor ‘ons’ (als sectie) belangrijk is om gebouwen marktconform te verkopen. Dit is met name opvallend omdat een professional in zijn sectie heeft aangegeven dat niet de verkoopopbrengst, maar het doel dat het gebouw na de verkoop zal gaan dienen voor hem belangrijk is. Er lijkt dan ook geen uniformiteit binnen de sectie aanwezig te zijn voor wat betreft de logica’s. Het sectiehoofd spitst zich met name toe op het financiële gedeelte van de verkoop, met als mogelijke ‘bijvangst’ dat het Rijk door de verkoop een kwalitatieve bijdrage kan leveren aan de maatschappij. De nadruk blijft voor hem echter liggen op het financiële gedeelte van de verkoop.

4.4.3 De politieke logica

Afgezien van kwaliteit, kosten, tijd en efficiëntie, is er ook nog een klein aantal respondenten waarbij de politieke omgeving leidend lijkt te zijn voor de manier van denken en handelen. Al deze respondenten vervullen de functie van sectiehoofd (in totaal 3).

Dat de sectiehoofden redeneren vanuit de politieke logica, kan op een aantal manieren worden afgeleid. Het merendeel van de sectiehoofden laat bijvoorbeeld weten dat zij het van primair belang vindt om verantwoording af te kunnen leggen aan de minister. De minister/directeur generaal wordt in deze interviews vaak als beweegreden voor het handelen aangehaald. Zo legt een sectiehoofd uit dat de organisatie op dit moment erg risico-gestuurd is vanwege een incident dat zich in het verleden heeft voorgedaan. Hierover zegt hij: *“Er hebben destijds ministers moeten aftreden voor de Schipholbrand en de Katshuis-brand, en zo zijn er nog wel een paar dingen te noemen. Daar ligt de focus sterk: kan het verdedigd worden in de Tweede Kamer?”* (Interview 10). Het sectiehoofd lijkt met voorgaande uitspraak te impliceren dat een belangrijk onderdeel van zijn functie bestaat uit het kunnen afleggen van verantwoording richting de Kamer. Hij ervaart dat hij als sectiehoofd verantwoordelijk wordt gehouden om de uitvoering af te stemmen met de verdedigbaarheid in de Tweede Kamer.

Een ander sectiehoofd legt uit dat ook zijn nadruk ligt bij de politieke- bestuurlijke omgeving

van de afdeling. Hij antwoordt op de vraag: ‘wat vindt u belangrijk bij de realisatie van een project’ namelijk: *“Ik denk altijd even na van wat betekent het politiek en bestuurlijk voor het hogere dek. (...) De consequenties van bepaalde projecten die bestuurlijk liggen, die meld ik vroegtijdig naar boven om dat voor te kunnen zijn of daarop te sturen”* (Interview 12). Het sectiehoofd geeft aan dat hij met name stilstaat bij wat het project betekent voor de politieke omgeving van de organisatie, wat maakt hij ook handelt (stuurt) vanuit deze gedachte. Hij geeft verder in het interview als onderbouwing: *“Want als de baas [directeur generaal] wordt geconfronteerd met iets waar hij helemaal niets van weet... van mijn mensen vind ik dat ook erg vervelend. Dan hadden ze dat moeten melden. Dus als ik dat als manager verwacht, dan zeker de directeur generaal. (...) de bestuurlijke omgeving waarin hij zit is gewoon erg belangrijk, dus ook voor ons”* (Interview 12). Het sectiehoofd lijkt aan te geven dat hij het belangrijk vindt om de politieke omgeving goed op de hoogte te houden van de ontwikkelingen binnen de organisatie, en dat de politieke omgeving niet alleen van belang is voor de top van de organisatie, maar ook voor de mensen in de uitvoering. Een ander sectiehoofd lijkt op een soortgelijke manier te redeneren en sturing te geven aan zijn team. Zo antwoordt hij op de vraag waar hij als sectiehoofd de meeste waarde aan hecht ten aanzien van de uitvoering van zijn team: *“als je als projectmanager je werk goed doet, maak je op tijd kenbaar van dit en dit speelt. Ik heb hem of haar niet nodig maar ik wil wel weten hoe het in elkaar zit als ik met bijvoorbeeld [naam directeur generaal] ga praten”* (Interview 5). Het sectiehoofd lijkt te impliceren dat hij geen inhoudelijke betrokkenheid bij het project zoekt, maar dat hij voor zijn werkzaamheden met name is toegespitst op het verantwoording af kunnen leggen aan zijn leidinggevenden. Het sectiehoofd zit niet op inhoud, maar heeft met name graag inzichtelijk waar de politieke knelpunten zitten: *“En een deel heb ik zo iets van jij bent de expert, ik vertrouw je altijd, maar ik moet het ook weer kunnen uitleggen in een stuurgroep, dus leg het mij nou uit, waar zit de [politieke] crux nou”* (Interview 5). Ook respondenten ervaren deze focus van het sectiehoofd op de politiek. Zo zegt één van haar medewerkers: *“(...) dan komt daar [project] opeens veel politieke druk bij kijken. Mijn leidinggevende is daar erg op toegespitst”* (Interview 16).

Opvallend aan de sectiehoofden die renderen vanuit de politieke logica is dat zij alle drie niet beschikken over een vakinhoudelijke achtergrond. Twee van de sectiehoofden zijn namelijk van origine bestuurskundigen, terwijl de ander beroepsmilitair is geweest. Wanneer naar deze opleidingsachtergronden wordt gekeken, zou een mogelijke verklaring voor de aanwezigheid van de politieke logica kunnen zijn dat deze beroepen zich van oudsher richten op politieke aangelegenheden (bestuurskunde) en op hiërarchie binnen organisaties (militair).

Hypothese 2 van dit onderzoek luidt: *De plaats van de respondent in de organisatie (top, midden, of uitvoering) bepaalt vanuit welk logica een respondent redeneert.*

Wanneer bovengenoemde lijnen worden samengevat, kan er gesteld worden dat er verschillende logica's aanwezig zijn. Professionals redeneren primair vanuit de professionele logica, waarbij zij aangeven de kwaliteit van hun projecten centraal te stellen. Projectleiders redeneren voornamelijk vanuit de prestatie logica. Een waarschijnlijke verklaring hiervoor is dat zij door de organisatie verantwoordelijk worden gehouden voor het budget en de tijdsplanning van projecten. Wanneer echter wordt gekeken naar de sectiehoofden binnen de organisatie, is de constatering dat zij niet alleen vanuit de politieke logica redeneren, maar ook vanuit de professionele- en de prestatie logica. Mogelijke verklaring hiervoor is de achtergrond van de sectiehoofden; de sectiehoofden met een specialistische achtergrond lijken te redeneren vanuit de professionele logica, terwijl de sectiehoofden zonder specialistische achtergrond de prestatie- of de politieke logica aanhouden. Met inachtneming van het voorgaande kan gesteld worden dat de positie van de respondent van invloed kan zijn op zijn of haar logica, maar dat de achtergrond van de respondent hier ook een mogelijke rol speelt.

In de volgende paragraaf worden de verhoudingen tussen de verschillende logica's en de invloed daarvan op de autonomie van professionals uiteen gezet.

4.5 Verhoudingen tussen logica's en de invloed daarvan op autonomie

Zoals hierboven omschreven handelen de respondenten tijdens het uitvoeren van hun werk vanuit verschillende logica's. In deze paragraaf wordt uiteengezet op welke manieren deze logica's zich tot elkaar verhouden en welke implicaties dit lijkt te hebben op de autonomie van professionals. Dit deelhoofdstuk is opgedeeld in verschillende paragrafen. Eerst wordt omschreven hoe professionals de verhouding tussen logica's ervaren. Daaropvolgend wordt ditzelfde gedaan voor de projectleiders en de sectiehoofden.

4.5.1 Visie van professionals

Zoals aangegeven in het theoretische kader stelt de huidige literatuur dat logica's zich op meerdere wijzen tot elkaar kunnen verhouden. Allereerst wordt bekeken hoe de professionals de aanwezigheid van meerdere logica's ervaren. Het merendeel van de professionals geeft aan dat de aanwezigheid van meerdere logica's tot (grote) spanning kan leiden. Zo is een

asbestadviseur geïnterviewd die aangeeft: *“De dooddouner bij asbest is altijd dat je er geld voor moet hebben, en geld zou geen issue moeten zijn (...) Dat is het spanningsveld. We willen het gebouw asbest-schoon houden, we gaan toch naar geld kijken, een projectleider die denkt ‘ik wil toch mijn planning halen, ik wil binnen mijn budget blijven’, die heeft gewoon een heel ander doel”*. (Interview 16). De uitspraak vormt een illustratie van hoe de aanwezigheid van logica's tijdens het uitvoeren van een kleinschalig asbestproject tot frictie kan leiden. Politieke- en prestatie denkwaarden lijken in dit voorbeeld te leiden tot een situatie waarin de professional moet overgaan tot het verrichten van bepaalde werkzaamheden die tegen zijn eigen advies ingaan. Zo gaf de respondent aan een negatief advies te hebben gegeven ten aanzien van het inzetten van asbestpompen (om de mate van asbest te meten) in gebouwen, omdat de doelmatigheid ervan nog nooit is bewezen. Hierover zegt de respondent: *“Was het maar zo makkelijk. Als er zich morgen een calamiteit voordoet, gaan weer die pompen er in. Interviewer: “Maar wie bepaalt dat dan?” Respondent: “Dat is regelgeving, maar ook politiek gedreven. (...) ik zeg dan als professional hou dat geld in je zak en haal het asbest weg. Het meten van lucht worden we niet veel wijzer van”* (Interview 16). Ondanks het advies van de professional wordt op basis van politieke overwegingen een andere werkwijze gekozen, hetgeen frictie tussen de logica's lijkt te veroorzaken. De professional voelt zich in deze situatie overruled, omdat er besluitvorming plaatsvindt die tegen zijn ervaring en kennis van de praktijk ingaat. De professional neemt echter liever een besluit op basis van eigen kennis en inzichten. Hij zegt hierover *“ik ben denk ik wel de professional die zelf met waarden een beslissing wil nemen, en niet politiek gestuurd of geld gestuurd”* (Interview 16).

4.5.1.1 Ontbreken van vakinhoudelijke kennis

Frictie tussen logica's kan mogelijk verklaard worden doordat professionals het gevoel hebben dat andere afdelingen of leidinggevenden weinig inhoudelijke kennis hebben ten aanzien van projecten in de uitvoering. Alle professionals geven aan dat het ontbreken van specialistische kennis kan leiden tot spanningen in de uitvoering. Zo stelt een architect: *“Maar ik heb geen leidinggevende functie, en er komen dus allemaal leidinggevende types naar binnen zeilen, niks ten nadele, dat meen ik echt, die denken ineens dat ze het allemaal kunnen bepalen, beslissen en doen, en het systeem, maar ze weten nergens iets vanaf”* (Interview 1). Deze uitspraken worden beaamd door een professional die voorafgaand aan het uitvoeren van een project graag de tijd neemt om alles zo goed mogelijk voor te bereiden. De afdeling Planning & Proces, die o.a. tijdsplanningen samenstellen, geeft hem hier echter weinig tijd voor: *“P&P zet er gewoon heel veel druk op. En inhoudelijk en hoe zo'n project werkt... daar hoor ik hen niet over. Het is gewoon echt alleen de planning en het geld. Daar wordt heel strak op gestuurd”* (interview 15). Ook in dit geval lijkt een logica van een afdeling die hiërarchisch gezien boven de professional staat,

voorbij te gaan aan de kernwaarden en adviezen van de professional. In deze situatie heeft het verschil tussen logica's tot dusdanig veel spanningen geleid, dat er een extern adviseur is ingewonnen om een advies uit te brengen. Het advies omvatte dat er inderdaad meer tijd nodig was om het project voor te bereiden.

Een klein gedeelte van de professionals geeft aan dat het bij frictie tussen logica's veel overtuigingskracht en doorzettingsvermogen vergt om hun eigen ideeën ten aanzien van hun vakgebied te kunnen uitvoeren. Dit laatste kan mooi geïllustreerd worden aan de hand van een uitspraak van een andere professional. De professional schetst een casus waarbij hij veel moeite heeft gedaan om een advies inzake het plaatsen van een lift gehonoreerd te krijgen. Zijn projectleider (zonder vakspecialistische achtergrond) was het echter niet direct eens met het advies, omdat de plaatsing van een lift erg kostbaar is. De professional zegt hierover: *Ik had een paar studietjes gedaan, daaruit bleek dat het installeren van zo'n lift rendabel is. Maar dat vergde enorm veel overtuigingskracht om dat uiteindelijk te implementeren.*" (Interview 19). De uitspraak lijkt te impliceren dat het voor een professional veel overtuigingskracht kan vergen om zijn of haar eigen advies in de praktijk te brengen. Opvallend aan de professionals die aangeven zich niet zomaar te conformeren aan een besluit van hun leidinggevende, is dat deze professionals gemiddeld ouder zijn (55+) en al geruime tijd voor de organisatie werken. Een verklaring voor het verschil in gedrag ten opzichte van professionals die minder lang in dienst zijn, kan zijn dat de oudere professionals zich -vanwege hun ervaring- meer gesterkt voelen om tegen besluiten in te gaan. Toch lijkt het ook voor deze professionals niet vanzelfsprekend te zijn dat hun adviezen worden aangenomen: het vergt immers veel overtuigingskracht om hun adviezen gehonoreerd te krijgen.

4.5.1.2 Spanning en hiërarchie

Professionals die minder lang in dienst zijn bij de organisatie laten zich wat genuanceerder uit over dit onderwerp. *"Als je het er niet mee eens bent dan kan je dat gesprek natuurlijk aangaan, en met argumenten is zelfs de beste leidinggevende goed te overtuigen. Alleen, hij of zij is in die positie gesteld en heeft daardoor een bepaalde hoeveelheid macht. En die is groter dan mijn positie* (Interview 3). Professionals kunnen bij discrepantie tussen de logica's hun argumenten voor een bepaald standpunt aandragen bij hun leidinggevende. Het laatste gedeelte van voorgaande quote illustreert echter goed de positie van de professional binnen een hiërarchische organisatie: de uiteindelijke bevoegdheid om een doorslaggevend inhoudelijk besluit te nemen ligt bij leidinggevendenden, en niet bij professionals zelf. Een architect zegt over zijn positie: *Autonomie is voor professionals heel erg belangrijk, maar natuurlijk zit je in een verband [hiërarchie], en als je dat niet aan kan moet je wegwezen hier* (Interview 1). De architect lijkt hiermee te impliceren dat de hiërarchie consequenties kan hebben voor de autonomie van

professionals. De ‘maar’ in zijn uitspraak suggereert dat het verband van de organisatie maakt dat autonomie minder kan zijn dan in organisaties waarin dit verband niet aanwezig is.

4.5.1.3 Leidinggevenden en protocollen

Vrijwel alle professionals laten weten dat vakspecialistische kennis met name bij projectleiders lijkt te ontbreken. Een liftdeskundige laat weten dat zijn kennis over zijn vak vaak niet wordt begrepen door zijn leidinggevenden: *“Ik kan gewoon met andere liftechneuten communiceren met cijfercombinaties en dan weten we precies waar we het over hebben. Ik zie aan de getallen al waar het over gaat. En dan weet ik ook het antwoord. De willekeurige manager zit er dan naar te kijken als een konijn in de koplampen”* (Interview 19). De meerderheid van de professionals geeft aan dat het gebrek aan inhoudelijke kennis van de projectleiders kan leiden tot onbegrip waardoor spanning wordt veroorzaakt. Alle professionals laten tijdens hun interview weten dat projectleiders als gevolg van het ontbreken van deze kennis, hun toevlucht lijken te zoeken in protocollen en spreadsheetmanagement. Dit om output van professionals inzichtelijk te maken en te controleren. Een architect geeft als voorbeeld het spreadsheetmanagement dat wordt aangegrepen om te controleren of leden van een projectgroep hun tijd wel doelmatig besteden: *“Mensen die inhoudelijk niet weten wat jouw werk inhoudt, grijpen getalletjes aan om te zien of jij goed functioneert. Maar kijk nou naar de inhoud, kijk wat wij leveren en wat wij aan meerwaarde voor een project leveren (...) dat moet ik iedere keer aanpassen, en dan denk ik waarom? Het kost ons zo veel tijd”* (Interview 6). Leidinggevenden lijken te neigen naar een situatie waarin taken en verantwoordelijkheden middels protocollen en systemen moeten worden ‘afgevinkt’, tot ergernis van veel professionals. De frustratie bij professionals lijkt te worden veroorzaakt doordat zij zich te veel met randvoorwaarden bezig moeten houden, en te weinig met hun professionele kerntaken. Een architect zegt hierover: *“Vind ik dus heel erg frustrerend, want het is een prachtig vak dat wij hebben, prachtig spul waar we mee bezig zijn, fantastische opgave, en dan zie je dat het heel mechanisch, ambtelijk en procesmatig wordt (...) Per werkafpraak moet ik een urenafpraak maken. Gedoe, dat moet ingeboekt worden in een systeem, dan moet ik handtekeningen verzamelen... etc. Dus daar ben ik uren mee bezig en dan denk ik nou, als ik die uren in de inhoud had kunnen stoppen, had ik het probleem al zo’n beetje opgelost”* (Interview 1). De architect lijkt met zijn uitspraak het dilemma te benadrukken waar veel professionals in het rijksvastgoedbedrijf mee te maken hebben, namelijk dat de inhoud bij het invullen van protocollen en spreadsheetmanagement niet meer leidend is. Wanneer professionals het gevoel krijgen dat zij gecontroleerd worden, lijkt dit dan ook te leiden tot frictie en onbegrip.

Er lijkt een relatie te zitten tussen het laten invullen van protocollen en checklists door de professional en de achtergrond van een leidinggevenden (zowel projectleiders als sectiehoofden) die daartoe opdracht geven. Leidinggevenden die een vakinhoudelijke

achtergrond wel hebben, doen dit binnen het Rijksvastgoedbedrijf doorgaans minder dan leidinggevendenden die geen vakinhoudelijke achtergrond hebben. Dit lijkt te komen doordat deze leidinggevendenden met een vakinhoudelijke achtergrond beseffen dat het invullen protocollen en checklist de professionals veel (soms onnodige) tijd kan kosten. Leidinggevendenden die deze achtergrond niet hebben, lijken doorgaans meer grip te willen krijgen op de werkzaamheden van de professional door hem of haar deze checklists en protocollen wel in te laten vullen. Een professional antwoordt op de vraag of het merkbaar is dat leidinggevendenden zonder vakinhoudelijke achtergrond grip op de inhoud van de werkzaamheden proberen te krijgen: *“Soms zitten projectmanagers heel dicht op de inhoud”*. Interviewer: En hoe merk je dat dan? R: *Nou dat hij echt inhoudelijke vragen gaat stellen en mij rapporten laat schrijven. (...) een ander neemt het wat makkelijker over (...) “Ja, dan krijg je spreadsheetmanagement. We moeten overal urenbriefjes en dingetjes invullen en statusrapporten... En dan snappen ze het nog niet, er komt alleen geheimtaal uit.”* (Interview 15). De reden hiervoor lijkt te zijn dat leidinggevendenden ervan zijn overtuigd dat dergelijke protocollen en spreadsheetmanagement bijdragen aan een efficiënter ingerichte organisatie. Dit terwijl professionals aangeven het als belastend en vaak onnodig te zien. Door maatregelen die worden opgelegd door leidinggevendenden zonder vakspecialistische kennis, ontstaat spanning tussen de prestatielogica en de professionele logica, waarvoor veel professionals zich voelen beperkt in hun vrijheid.

4.5.1.4 Balans tussen logica's

Een enkeling van de professionals geeft aan dat het een uitdaging kan zijn om tussen verschillende logica's de balans te vinden. Tijdens het interview vertelt een professional over een project waarin hij als betrokken architect monumenten renoveert. Hierbij komen verschillende logica's in de uitvoering samen: *“Dat is logisch, want die anderen hebben het over geld, zij zeggen van het moet niet te veel kosten, en om daar het spanningsveld samen te vinden wat optimaal is. Dat is gewoon leuk werk.”* (Interview 6). De architect geeft als enige professional aan dat hij het belangrijk vindt om elkaars zienswijzen te begrijpen en te accepteren. Tijdens zijn werkzaamheden heeft hij veel te maken met collega's die als opdracht meekrijgen 'kosten te besparen', terwijl hij vanuit een professioneel kader redeneert. Over deze tegenstrijdige belangen zegt hij: *“Je kunt elkaar daar in opvoeden, dat klinkt heel betuttelend, maar ik bedoel zij voeden ons ook op want zij laten dingen zien van kijk eens wij zitten hier mee.. dus dat is ook naar elkaar luisteren en kijken wat de goede weg is”* (Interview 6). Ondanks zijn goede intenties om logica's op elkaar te laten aansluiten, blijkt de werkelijkheid weerbarstiger. Later in het interview zegt hij namelijk: *“ik denk dat dat voornamelijk komt omdat mensen die hoger in de boom zitten en niet zicht hebben op wat jouw professie vraagt en inhoudt, tegen hun minderen en jouw bazen zeggen van: er moet meer productie gedraaid worden, en mensen moeten dan opeens*

allemaal dingen gaan doen..." (Interview 6). Er lijkt discrepantie te zitten tussen de manier waarop de architect om zou willen gaan met verschillende belangen en het daadwerkelijke spanningsveld waarin hij zich bevindt. Leidinggevend met een andere logica die 'hoger in de boom zitten', lijken alsnog top-down op te leggen dat er meer productie gedraaid dient te worden. Een belangrijke oorzaak hiervan lijkt ook in dit geval te zijn dat leidinggevend niet goed op de hoogte zijn van het vakgebied van de professional.

4.5.1.5 Selectief inzetten van logica's

Een andere professional geeft aan dat hij niet op zoek is naar een balans, maar dat hij er zich zeer bewust van is dat hij andere logica's nodig heeft om zijn eigen logica goed vertegenwoordigd te krijgen in de organisatie. Het betreft een architect die al een langere tijd werkzaam is voor het Rijksvastgoedbedrijf. Hij zegt hierover: *"De grap is, voor mij als professional is het heel belangrijk om relaties met de politiek te hebben.* (Interview 1). De architect gebruikt de relaties die hij heeft met de politieke top om onderwerpen op de politieke agenda te krijgen. Zo vertelt de architect over een groot project waar hij bij betrokken is. Voor dit project heeft hij berekend dat hij meer budget nodig heeft om een probleem met de luchtventilatie in een gebouw structureel te verhelpen. Omdat hij weet dat hij bij de projectleider bot vangt, wendt hij zich vrijwel altijd tot bestuurders. Hierover zegt hij: *"We hebben niet zo heel veel tijd, want over vijf jaar moeten ze [diegenen die het gebouw gaan betrekken] er weer in. En dan denk ik, kunnen we die tijdelijkheid niet aanpakken om te komen tot een structurele verbetering? De kans is nu of nooit. Door dat te benadrukken, en de minister er bij te sleuren, (...) kun je wel breekijzers spelen. Dat vind ik geweldig, en dan ben je lekker bezig, en dan ben je proces-verstorend, maar je agendeert wel iets waar het om gaat"* (Interview 1). De architect laat zien dat hij lobbyen als middel gebruikt om zijn standpunt door te kunnen voeren in zijn project. Hij heeft, met andere woorden, de politieke logica nodig om te kunnen handelen vanuit zijn eigen logica. Belangrijke voorwaarde is wel dat bestuurders open staan voor zijn inzichten. Gezien de relatie die de architect lijkt te hebben met de directeur-generaal, vormt dit laatste geen belemmering. *"ik kan heel goed met de oude directeur en de directeur-generaal (...) [naam directeur-generaal] zei als het dunder is, is het geen probleem. Het moet dan wel geagendeerd worden"* (Interview 1). Als partijen de meerwaarde inzien van een gezamenlijk optrekken, heeft de professional meer kans om projecten uit te voeren op een door hem gewenste manier. Dit vergroot uiteindelijk zijn bewegingsvrijheid. Feit blijft echter dat om tot deze bewegingsvrijheid te komen, de professional altijd dient te lobbyen. Dit omdat de beslissingsbevoegdheid, ondanks het gegeven dat de professional over meer vakinhoudelijke kennis beschikt, nog steeds in de top van de organisatie is belegd.

4.5.2 Visie van projectleiders

4.5.2.1 Sturen op efficiency

Wanneer daaropvolgend wordt gekeken naar de gesproken projectleiders, lijkt enigszins duidelijk te worden waar de spanningen zoals omschreven door de professional vandaan kunnen komen. Alle projectleiders geven namelijk aan sterk te sturen op efficiency, budget en het behalen van een beoogde planning. Zo vertelt een projectleider dat professionals in zijn projectgroepen soms aangeven meer tijd nodig te hebben om een bepaald onderdeel af te maken dan voorafgaand aan het project gepland. De projectleider geeft aan dat hij in zulke gevallen niet coulant kan zijn, en zegt hierover: *“Ben je besodemieterd, prijs is prijs, net zoals je dat met externe partijen doet. Luister, jij moet voor mij dat opleveren en we spreken af dat je daar 20 uur voor krijgt. Heb je 30 uur nodig? Ja sorry, dat is jouw probleem. 20 uur, en lever maar aan”*. (Interview 13). De projectleider staat hiërarchisch gezien boven de professional en is eindverantwoordelijk voor de projecten die worden opgeleverd. Dit maakt dat hij besluiten kan nemen die tegen de wens/ het advies van de professional ingaan. Professionals hebben volgens de projectleider duidelijke kaders nodig waarbinnen zij kunnen werken. Zo stelt hij: *“Zo’n iemand [architect], als je die niet in de hand houdt, springt hij alle kanten op”* (Interview 13). Op de vraag hoe hij controleert of professionals te veel uren aan zijn project hebben besteed, antwoordt hij: *“Ik maak regelmatig een uitdraai van de personen die uren op de projecten hebben geschreven, en dan maak ik aan de hand daarvan werkafspraken. Die werkafspraken hebben een bepaald plafond.”* (Interview 13). Het lijkt erop dat de projectleider zijn planning en budget goed in de gaten houdt, hetgeen ten koste kan gaan van de adviezen en daarmee autonomie van professionals. Een belangrijke reden om dit te doen is omdat hij als verantwoordelijk is voor de afronding van het project, en als duidelijke opdracht meekrijgt om dit binnen een bepaalde tijd/ bepaald budget af te ronden.

Een andere projectleider geeft daarnaast aan dat professionals onderling een traag besluitvormingsproces kennen, wat maakt dat hij zich geroepen voelt om zich te ontfemen over de voortgang van dit proces. Hierover zegt hij: *“En doordat dus al die project-teamleden al hun expertise en kennis en wilskracht er in gooien, heeft dat wel het risico in zich dat het te lang duurt. Dat is het moeilijke maar ook het leuk om mee te spelen. Dat je kan zeggen van weet je, je krijgt nog drie dagen om het beter te maken, maar dan ben je klaar want anders zijn we te laat.”* (Interview 2). Deze laatste uitspraak lijkt te illustreren hoe projectleiders kunnen besluiten om in het proces van professionals te interveniëren ten behoeve van het totale project waar zij voor verantwoordelijk zijn.

4.5.2.2 Besluiten tegen adviezen

Een andere projectleider merkt op dat hij niet schroomt om besluiten te nemen tegen adviezen

van professionals in. Hij vertelt over frictie die soms ontstaat omdat professionals na vaststelling van de planning een kwalitatieve verbetering op het project willen maken. Hierover zegt de projectleider: *“Tijd en geld zijn leidend, dus kwaliteit is altijd een afgeleide. Dat vindt de architect natuurlijk niet leuk, maar dat is dan jammer”* (Interview 11). De interviewer vraagt daaropvolgend op welke manier hij daar invulling aan geeft, omdat het toch spanning lijkt te veroorzaken tussen professional en projectleider. Hierop antwoordt de projectleider: *“Ik denk dat ik af en toe wel gewoon dram en zeg dat je bepaalde dingen gewoon moet doen. Of dat dingen niet gaan gebeuren, hoe leuk ze ook zijn”* (Interview 11). De uitspraken lijken te impliceren dat wanneer de projectleiders het niet eens zijn met de visie van een professional, de professional meestal het onderspit delft. Vooral het overschrijden van het budget/ of het aantal geraamde uren leidt tot irritatie bij projectleiders. Een projectleider zegt hierover: *“Ik heb dit bedrag meegenomen in mijn projectkosten, en als ik daar overheen ga, dan ga ik in de min. Dat moeten we niet doen, dat kan niet. Dat zeg ik dan tegen de betreffende adviseur, degene die te veel uren schrijven.”* (Interview 13). De projectleiders lijken zich niet af te vragen waarom de professional meer uren heeft gebruikt, maar rekenen met name door wat de urenoverschrijding betekent voor hun projecten. Dit lijkt overeen te komen met wat professionals eerder in dit resultatenhoofdstuk al hebben aangegeven: tijd en planning lijken zo enorm leidend te zijn, dat professionele adviezen (als dit ten koste gaat van de planning of het budget) in de wind worden geslagen.

4.5.2.3 Check op professionals

De vier projectleiders geven verder aan dat zij vaak gebruik maken van protocollen, afvinklijsten en tijdregistratiesystemen. Sommige protocollen zijn verplicht in de organisatie, andere protocollen en systemen worden bedacht door de projectleiders zelf. Zo vertelt een projectleider tijdens het interview op welke manier hij terugkoppeling verwacht van ‘zijn’ professionals: *“Elke maandag hebben we twee uur overleg. Soms hebben we bilateraaltjes om te kijken hoe het gaat. Verder maak ik gebruik van actiepuntenlijsten, planningen.... Die bedenkt ik helemaal zelf. We hebben verder formats, programma van eisen, een aanbestedingsleidraad.. etc.* (Interview 2). De projectleiders gebruiken de protocollen en afvinklijsten niet alleen om vat te krijgen op de inhoudelijke materie van professionals, zij geven ook aan de protocollen te gebruiken om verantwoording af te leggen aan hun eigen leidinggevenden. Zo vertelt een projectleider: *“Op een gegeven moment kunnen onderwerpen heel politiek worden, en dan moet je een verklaring kunnen afgeven over waarom iets zo is gebeurd. Daar hecht ik veel waarde aan. Ik moet kunnen uitleggen aan mijn leidinggevenden waarom iets duurder is uitgevallen.”* (Interview 17). Zoals weergegeven in de paragraaf hiervoor, voelen professionals zich beperkt in hun bewegingsvrijheid door besluitvorming waarop zij geen invloed hebben en doordat zij

protocollen en afvinklijstjes moeten invullen. Alle vier de projectleiders lijken wat dit betreft te handelen op een manier die negatieve consequenties met zich meebrengt voor de autonomie van professionals.

4.5.2.4 Autonomie

Wat echter opmerkelijk is te noemen is dat vrijwel alle projectleiders aangeven dat zij professionals veel vrijheid geven tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Zo geeft een projectleider aan: *“En ik zelf vind dat iedereen van zijn eigen vakgebied is, dus als er geen reden is dan bemoei ik me er ook niet mee. Wil het wel graag snappen, ik wil ook graag weten wat er gebeurt (...). Ik hou er erg van dat iedereen gewoon zijn eigen werk doet. Geldt ook voor mij”*. (Interview 11). De projectleider benadrukt dat hij wel graag snapt wat er gaande is binnen de afdeling, maar dat hij er vanuit gaat dat iedereen zonder sturing zijn of haar werk moet kunnen doen. Opvallend, omdat de projectleider eerder in het gesprek aangaf te kunnen drammen als werkzaamheden niet worden uitgevoerd zoals in eerste instantie door hem beoogd. Een andere projectleider doet een uitspraak met soortgelijke strekking: Interviewer: *“Hoeveel autonomie krijgt een professional van jou om zijn werkzaamheden uit te voeren?”* Respondent: *“Heel veel autonomie. (...) Ik ga met name uit van het professionalisme van mijn medewerkers”* (Interview 2). Ook deze uitspraak lijkt contrasterend te zijn aan eerdere uitspraken van de respondent, aangezien hij eerder aangeeft veel checklist/ protocollen te gebruiken om terugkoppeling te krijgen van zijn medewerkers.

De beperking in de bewegingsvrijheid van professionals lijkt aan de hand van uitspraken van de projectleiders met name te ontstaan wanneer iets buiten de projectkaders dreigt te komen. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor het feit dat projectleiders aangeven dat zij hun professionals veel vrijheid te geven tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden, waarbij als voorwaarde geldt dat er alleen sprake is van vrijheid wanneer de professionals hun werkzaamheden binnen de kaders kunnen verrichten. De onderzoeksresultaten lijken echter te impliceren dat professionals dit anders zien, omdat zij zelf niet altijd veel invloed hebben op de totstandkoming van de (project)kaders. Wat dit betreft is er een duidelijke discrepantie aanwezig tussen het moment dat projectleiders frictie ervaren en professionals zelf.

4.5.3 Visie van sectiehoofden

Wanneer daaropvolgend wordt gekeken naar de sectiehoofden binnen de organisatie, lijken er binnen deze groep twee groepen onderscheiden te kunnen worden. In totaal zijn er 7 sectiehoofden geïnterviewd. De sectiehoofden geven vrijwel allemaal aan dat de aanwezigheid van meerdere logica's kan leiden tot spanning binnen de afdeling. De sectiehoofden lijken zich echter op verschillende wijzen op te stellen ten aanzien van deze spanningen.

4.5.3.1 Sectiehoofden en hun bijdrage aan frictie

Er wordt eerst gekeken naar de eerste groep sectiehoofden. Het betreft sectiehoofden die zelf grotendeels (al dan niet bewust) bij lijken te dragen aan de spanningen die veroorzaakt worden tussen de professionele logica en andere logica's. Opvallend aan deze eerste groep sectiehoofden (in totaal 4) is dat zij geen specialistische (technische) achtergrond hebben, maar bijvoorbeeld bestuurskunde of economie hebben gestudeerd.

Een sectiehoofd omschrijft een situatie waarin een professional kenbaar had gemaakt een aantal eisen van de opdrachtgever niet mee te kunnen nemen in het project. Dit omdat het meenemen van deze eisen er toe zou leiden dat het projectplan op de schop zou moeten, waardoor het project o.a. een aanzienlijke vertraging op zou lopen. Hierover zegt het sectiehoofd: *“Ik zei nou ja, het is hartstikke leuk dat jij vindt dat ze te laat zijn, maar als ik straks [naam directeur Rijksvastgoedbedrijf] aan de lijn heb, dan weet ik dat hij zegt van hoe hebben jullie dit zo kunnen doen?”* (Interview 5). Voorgaande uitspraak lijkt te impliceren dat politieke overwegingen leidend zijn voor het sectiehoofd wanneer er discrepantie ontstaat tussen de logica's. Een ander sectiehoofd lijkt in zijn uitspraken tevens te impliceren dat ingeval van discrepantie, zijn eigen logica doorslaggevend is. Op de vraag of hij controleert wat professionals uitvoeren zegt hij namelijk: *“Ik vraag dan hoe het gaat met het budget, met tijd, scope... afspraken vooraf... Het is niet van zie maar wat het kost en dan hoor ik het wel. Nee, het is 15 miljoen, dat is het kader, en je organiseert het maar. Maar daar blijf je binnen.”* (Interview 14). Opvallend is de stelligheid van deze uitspraken. De uitspraken suggereren dat er weinig tot geen rekening wordt gehouden met de zienswijzen van professionals indien er sprake is van discrepantie tussen logica's. Zo schetst een derde sectiehoofd een situatie waarbij ook discrepantie is ontstaan tussen de zienswijze van professionals en zijn eigen logica. Het gaat om een project waarbij professionals hebben aangegeven dat het wenselijk is om een projectbudget te overschrijden om de kwaliteit van het gebouw (een kantoor in dit geval) te verbeteren. Hierover zegt hij: *“Op het moment dat dan de flappen uit de schoorsteen gaan komen, denk ik altijd even na van wat betekent dat voor mijn baas, of zijn baas, of voor de directeur generaal.. (...) kwaliteit vind ik helemaal zo'n luchtfietsrij. Ik geef bij politiek-bestuurlijk gevoelige onderwerpen duidelijke signalen af aan professionals. Als ik dat in de lucht kan houden, dan ben ik heel blij”*

(Interview 12). Het sectiehoofd lijkt evenals voorgaande sectiehoofden voornamelijk te redeneren vanuit zijn eigen, politieke logica. In plaats van te kijken naar de beweegredenen van professionals in de uitvoering, houdt hij rekening met wat zijn hiërarchisch meerderen van de situatie (zouden) vinden.

4.5.3.2 Check op professionals

De sectiehoofden zonder vakspecialistische achtergrond geven verder dat zij ‘checks’ in de werkzaamheden van hun medewerkers inbouwen om te controleren waar zij hun tijd aan besteden of om ervoor te zorgen dat hun medewerkers niets over het hoofd zien. Hierover zegt een sectiehoofd: *“De basis van goede projecten is dat er bepaalde zaken zijn waaraan je voldoet. Dus je hebt protocollen nodig om veiligheid, gezondheid en brandveiligheid te kunnen waarborgen.”* (Interview 5). Het sectiehoofd veronderstelt dat protocollen nodig zijn om ervoor te zorgen dat bepaalde aspecten in het werk van professionals niet over het hoofd worden gezien. Dit staat echter niet geheel in lijn met hoe professionals tegen deze protocollen aankijken. Immers, eerder is omschreven hoe professionals hun werk steeds meer zien verschuiven van ‘ bezig zijn met de inhoud’ naar ‘het moeten invullen van spreadsheets en statusrapporten’. De sectiehoofden zonder vakspecialistische achtergrond lijken hier echter anders over te denken. Een ander sectiehoofd zegt hierover: *“Je kan een aantal checks inbouwen, ook als leek. Interviewer: Hoe zien die checks er uit? Respondent: Nou ja de checks zijn sowieso basaal, gewoon van: heeft hij de raming van uren goed in het systeem gezet, heeft hij een budgetraming, planning... en daar moet je een beetje affiniteit mee hebben”.* (Interview 14) Ook deze uitspraak laat weer tegenstrijdigheid zien met de perceptie van professionals. Professionals lijken de rapporten en spreadsheets namelijk als een verplichting van hun leidinggevenden te zien, en geven in geen geval aan de deze spreadsheets en protocollen van meerwaarde zijn. Sectiehoofden en projectleiders geven echter aan hier wel baat bij te hebben, omdat zij van mening zijn dat het bijdraagt aan het werk van de professional of dat de sectiehoofden de informatie zelf gebruiken om verantwoording af te kunnen leggen aan hun leidinggevenden. Ook lijkt de meerderheid van de professionals te twijfelen aan de doelmatigheid van het invullen van rapporten, aangezien er wordt aangegeven dat leidinggevenden zonder vakinhoudelijke achtergrond de informatie van deze rapporten niet zullen begrijpen.

4.5.3.3 Autonomie van professionals

Wat echter het meest opvallend is, is dat alle sectiehoofden zonder vakinhoudelijke achtergrond aangeven de professionals veel vrijheid te geven bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, zelfs als zij een kleine tijd daarvoor hebben gezegd dat zij zeer sterk sturen op het kader dat aan hen is meegegeven. Een sectiehoofd antwoordt op de vraag hoeveel

bewegingsvrijheid de professional van hem krijgt namelijk het volgende: *“Ik werk vanuit het vak. Kijk, ik moet niet voorschrijven hoe een bouwkundige zijn vak moet gaan doen. Daar weet ik gewoon minder van. Dat hoeft ook niet, want als je academisch bent opgeleid mag je ook wel je eigen broek kunnen ophouden en je eigen plan kunnen maken”* (Interview 14). Deze uitspraak lijkt zeer tegenstrijdig te zijn aan een vorige uitspraak van de respondent, namelijk dat professionals hun werk moeten organiseren binnen een door de organisatie samengesteld kader (waarbij doorgaans geen professionals worden betrokken). Een ander sectiehoofd zegt over zijn rol ten opzichte van zijn werknemers: *“Ik faciliteer mijn mensen. Een smeerolie (...) Kijk als ze het niet goed doen ben ik er ook, maar ik ga er vanuit dat Hbo’ers, of mensen met een universitaire opleiding, dat ze dat karretje zelf kunnen trekken.* (Interview 12). Vooral het feit dat professionals een vakspecialistische achtergrond hebben en een hoog opgeleid zijn, maakt dat sectiehoofden complexere vraagstukken graag overlaten aan de professionals. Een ander sectiehoofd zegt hierover: *“Sommige mensen wilden mij draagconstructies uitleggen. Ik zei dan van jij bent de expert en ik voel wel aan hoe belangrijk het is, in plaats van de technische inhoud in te gaan”* (Interview 5). Wanneer het verhaal te inhoudelijk wordt voor sectiehoofden, geven zij aan de beslissingsbevoegdheid te laten bij de professional. Opvallend, vooral omdat in het eerste gedeelte van dit hoofdstuk wordt geschetst dat ondanks een grote mate van inhoudelijke kennis en expertise, professionals zich door zowel politieke besluitvorming/ de professionele logica als door de prestatielogica beperkt voelen in hun autonomie. Daarnaast zijn de uitspraken opvallend, omdat eerdere uitspraken suggereren dat sectiehoofden te bewegingsvrijheid van professionals lijken te beperken. Sectiehoofden geven aan dat er ruimte is voor professionals om hun werk inhoudelijk vorm te geven, terwijl professionals aangeven dat zij vaak spanning ervaren tussen wat zij zouden willen doen, ten opzichte van wat zij daadwerkelijk mogen doen.

Een mogelijke verklaring kan zijn dat zowel projectleiders als sectiehoofden veronderstellen dat zij professionals veel ruimte geven, met als voorwaarde dat professionals fungeren binnen de door de organisatie/ leidinggevenden gestelde kaders. Dit zou betekenen dat professionals vrij zijn om te doen wat zij willen, zolang zij het budget, de planning of politieke besluiten niet overschrijden of in de weg staan. Dit wordt door professionals anders ervaren, omdat in de praktijk vaak blijkt dat politieke handelwijzen of budgetten niet toereikend zijn om een goede inhoudelijke bijdrage te kunnen leveren aan projecten.

4.5.3.4 Sectiehoofden met vakspecialistische achtergrond

Dan is er nog een tweede groep sectiehoofden. Deze sectiehoofden beschikken in tegenstelling tot de voorgaande sectiehoofden wel over een vakspecialistische achtergrond. Hierbij kan gedacht worden aan sectiehoofden die architectuur, bouwkunde, of gebouwveiligheidsstudies hebben afgerond. Anders dan bij sectiehoofden zonder een vakinhoudelijke achtergrond, lijken

deze sectiehoofden goed door te hebben waar spanning binnen de afdeling door wordt veroorzaakt. Zo ervaren alle sectiehoofden dat er veel frictie aanwezig is tussen de uitgangspunten van professionals en die van projectleiders. Een sectiehoofd verwoordt dit door te zeggen: *“Je moet je voorstellen, een projectleider beschouwt zijn project als zijn kindje. Dat staat centraal. En daar moet eigenlijk alles voor wijken. En de projectleider vindt dat hij het zelf het beste weet hoe het moet. Dus zodra een advies van een professional niet past in zijn plaatje, los van wie er gelijk heeft, kan dat gaan schuren”*. (Interview 8). Het sectiehoofd benadrukt dat projectleiders veel aandacht hebben voor het afronden van hun eigen project en stellen dat hierdoor de input van professionals kan gaan schuren. Ook een ander sectiehoofd met een bouwkundige achtergrond concludeert dat projectleiders omwille van hun project adviezen van professionals in de wind willen slaan. Hij geeft een voorbeeld waarin een projectleider geconfronteerd wordt met asbest in zijn te renoveren gebouw: *“ Een projectleider is sterk geneigd om een project binnen een bepaald budget en binnen een bepaalde tijd af te ronden. En dan komt asbest om de hoek, en dan zegt hij, kunnen we dat niet laten zitten?”* (Interview 10). Wat de meeste sectiehoofden aangeven is dat zij niet verantwoordelijk zijn voor individuele projecten, maar eerder voor het functioneren van de organisatie als geheel. Op voorgaande uitspraak van de projectleider antwoordt het sectiehoofd dan ook: *Nee, we gaan het evengoed weghalen. Ja maar... Dan zeg ik luister jongen, nu ben je heel erg aan het kijken naar jouw project, maar wat je doet is je gaat een pand opleveren dat onderdeel gaat uitmaken van de voorraad, en wat in de lengte van vandaag op die manier extra gaat kosten. Dus je moet een stap verder kijken, en zorgen dat je er op portefeuilleniveau naar gaat kijken*. (Interview 10). Het sectiehoofd geeft met andere woorden aan dat ingeval het totale organisatiebelang wordt belemmerd door een projectleider, ingrijpen noodzakelijk is.

4.5.3.5 Organisatiebelang

Afgezien van frictie tussen professionals en projectleiders, constateren sectiehoofden met een vakinhoudelijke achtergrond dat hun eigen manier van handelen ook frictie kan veroorzaken met de professionele logica. Dit zit met name in het gegeven dat van sectiehoofden wordt verwacht dat zij (voortbordurend op voorgaande uitspraken) dienen te kijken naar het totale organisatiebelang. Een sectiehoofd met vakinhoudelijke achtergrond legt uit dat het meenemen van professionals in dit belang lastig kan zijn: *“En dat ik ze mee kan nemen op wat er binnen de organisatie gebeurt, en mensen daarbij betrokken houden. Ik merk dat dat best wel lastig is, omdat het primaire proces... wij staan daar als organisatie eigenlijk haaks op*. Interviewer: *Hoe bedoel je dat?* Respondent: *Nou ja, het zijn allemaal mensen die vanuit een bepaald vakgebied werken. (...) Dus het primaire proces is voor mensen heel erg belangrijk. In dat vakgebied geloven, en om mensen er dan betrokken bij te houden wat die organisatie wil, en welke kant de organisatie*

opgaat, is lastig en een ver van hun bed show” (Interview 9). Het sectiehoofd lijkt met zijn uitspraak te impliceren dat, omdat professionals zich primair bezig houden met hun uitvoeringswerkzaamheden, het lastig is om hen te betrekken bij de kant die de organisatie op wil gaan. De kant die de organisatie op wil gaan, wordt in een hiërarchische organisatie als het Rijksvastgoedbedrijf bepaald door de top van de organisatie. Dit betekent dat de kant die de organisatie op wil gaan, mogelijk grotendeels politiek gevoed is. Reflecterend op wat professionals eerder in het resultatenhoofdstuk hebben aangegeven, is een mogelijke verklaring dat door de hiërarchie van de organisatie, de professionele logica vaak onderschikt is aan de logica van de leidinggevendenden. Dit kan verklaren waarom het lastig is om professionals ‘mee te nemen’ in besluiten die worden genomen door de top van de organisatie. Een ander sectiehoofd geeft een soortgelijk signaal af, maar realiseert zich tevens dat zijn handelen tot weerstand van professionals kan leiden. Het gaat in dit geval om een politiek besluit naar aanleiding van een dodelijk incident bij een verbouwing. Vanwege het incident stuurt het sectiehoofd op het waarborgen van veiligheid binnen projecten. Hierover zegt hij: *“Ik merk wel dat hoe dichter je bij de uitvoering zit, hoe meer dat professionele een rol gaat spelen. Mensen [professionals] moeten diverse keren worden wakker geschud. Ik zeg van ja pas maar op let op, een broertje dood hebben aan politiek... en dan denken ze: komt hij weer zeiken met zijn veiligheid... (...) Het is aan de andere kant, begrijp ik ook wel dat ik beter moet aansluiten bij de professionals.”* (Interview 10). Het sectiehoofd lijkt te begrijpen dat professionals zijn (politieke) bemoeienis vervelend kunnen vinden, en beaamt dat hij beter aan dient te sluiten bij hoe de professionals tegen veiligheid aankijken. Het voornaamste verschil met sectiehoofden zonder vakinhoudelijke achtergrond lijkt dan ook te zijn dat deze sectiehoofden zich bewust zijn van het feit dat het doorzetten van een andere zienswijze tot frictie kan leiden.

4.5.3.6 Autonomie van professionals

En toch lijkt dit bewustzijn niet als gevolg te hebben dat professionals daadwerkelijk meer vrijheid hebben binnen de afdeling. Het sectiehoofd legt uit welke acties hij onderneemt indien hij constateert dat er frictie ontstaat tussen de politieke en de professionele logica: *“Naarmate je hoger in de organisatie komt, is de kennis van het vak überhaupt minder. Laat staan de beleving van de werkvloer. Daarom geef ik altijd context mee aan het projectteam. Zij beseffen niet de problematiek waar een directeur of een DG mee van doen heeft”* (Interview 8). Opmerkelijk, omdat professionals aangeven dat diezelfde directeuren ook geen kennis hebben van waar de zij zich in de uitvoering van hun werkzaamheden mee bezig houden. Dus in plaats van het inzetten van een lobby richting de politieke top van de organisatie, kiest ook dit sectiehoofd er voor om informatie top-down te presenteren, zodat professionals zich kunnen conformeren aan de waarden van de politieke logica. Een ander sectiehoofd doet een soortgelijke uitspraak, waarin hij benadrukt dat hij het projectteam betere instructies moet geven voor wat betreft

politieke verantwoording: *“Verantwoordelijkheid bij een ambtelijke uitvoeringsorganisatie, ligt altijd bij de minister. Gaat het over veiligheid en is het niet goed geregeld? Dan moet hij aftreden. Dus daar ligt de focus heel sterk. (...) Voor mij is die zo simpel als wat. Ik kom er alleen achter dat ik dat onvoldoende communiceer. Wat ik moet doen is komen met praktische voorbeelden richting een projectteam, van als je dit doet, draagt dat uiteindelijk bij tot betere procesvoering, betere financiën en politiek draagvlak”*. (Interview 10). Ook uit deze uitspraak blijkt dat het sectiehoofd van mening is dat hij projectteams beter moet instrueren hoe zij politieke denkwijzen kunnen integreren in hun werkzaamheden. Zoals omschreven kan een dergelijke top-down benadering ertoe leiden dat professionals zich beperkt voelen in de vrijheden die zij hebben.

4.5.3.7 Uitzondering

Bij de sectiehoofden met vakinhoudelijke achtergrond is echter een uitzondering te vinden. Het betreft een sectiehoofd dat vanuit de professionele logica lijkt te redeneren. In het begin van zijn interview zegt het sectiehoofd *“Ik zit wat verder van de politiek, en wat lager in de organisatie, dus echt bij de mensen die hun werk uitvoeren”* (Interview 9). Het lijkt er op dat dit sectiehoofd zijn plaats in de organisatie anders ervaart dan andere sectiehoofden. Waar de andere sectiehoofden zich meer geroepen lijken voelen om het politieke belang binnen de organisatie te vertegenwoordigen, geeft dit sectiehoofd aan dat hij zich onderin de organisatie bevindt, bij de mensen die in de uitvoering zitten. Opmerkelijk, vooral omdat de functie ‘sectiehoofd’ slechts één hiërarchische laag is verwijderd van de directeur generaal. Verklaring hiervoor kan zijn dat hij vanuit de uitvoering is doorgestroomd naar een managementfunctie, waardoor de eensgezindheid met de professionals groter is dan bij andere sectiehoofden. Tijdens het interview wordt namelijk verder gevraagd of hij merkt of professionals een andere mening hebben ten aanzien van hoe projecten zouden moeten lopen. Hierop antwoordt hij: *“Nee, nee dat niet. Het is wel heel erg lastig om dingen voor elkaar te krijgen vanuit de inhoudelijke expertise. Soms wordt het binnen de organisatie heel erg financieel gedreven. (...) ze [professionals] moeten heel erg knokken om die kwaliteit mee te laten wegen”* (Interview 9). De respondent geeft aan dat er geen discrepantie aanwezig is tussen de visie van hemzelf en professionals. Wat hij daarentegen wel lijkt aan te geven is dat de expertise van de professionals door financiële sturing van de organisatie soms lastig te waarborgen is. Het sectiehoofd lijkt zich wat dit betreft ook dan niet ‘boven’ de professional te situeren, maar juist ernaast, vanuit waar hij constateert dat organisatie-invloeden de professional kunnen belemmeren in hun werkzaamheden. Zijn constatering lijkt echter te zijn dat de invloed van andere logica’s sterk doorwerken in de uitvoering van professionals. En dat wordt als lastig ervaren, ook voor een sectiehoofd. Hierover zegt hij verder: *“Dat is best lastig. Ik heb 70 techneuten in dienst, en als een politicus dan zegt van dat kan ik niet verkopen... ik kies toch iets anders... of iets geldgerelateerds... Er worden dus*

dingen harder gewogen dan de inhoud zelf soms” (Interview 9). In tegenstelling tot andere sectiehoofden en projectleiders, lijkt dit sectiehoofd juist niet op deze waarden te willen sturen, maar voelt hij dezelfde spanning als professionals. Op de vraag in hoeverre hij zijn professionals vrijlaat tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden antwoordt hij: *“Ik ben niet het type van controleren. Nee, dat doe ik helemaal niet. Ik vind dat zelf ook heel erg vervelend. Ik zit op grote lijnen. (...) ik faciliteer de mensen zodat zij goed hun werk kunnen doen ”* (Interview 9). Het sectiehoofd geeft aan de professionals zo veel mogelijk ruimte te bieden. Toch lijken de professionals uiteindelijk wel te worden beperkt in hun werkzaamheden. Niet door zijn handelen, maar wel door politieke invloeden van andere afdelingen of de leidinggevende van de sectiehoofden. Op die manier wordt zichtbaar dat politieke/ en of waarden van de prestatielogica kunnen doorsijpelen in de hiërarchie van de organisatie. En ondanks het feit dat het sectiehoofd inhoudelijk achter de professional staat, lijken de invloeden van andere logica's in de organisatie te dominant aanwezig te zijn om hier weerstand tegen te bieden.

Hypothese 3 heeft betrekking op de verhouding tussen logica's en dienst invloed op de autonomie van professionals. Hiervoor zijn drie deelhypothesen geformuleerd, te weten:

- a) Fricctie tussen logica's is van negatieve invloed op de autonomie van professionals
- b) Co-existentie tussen logica's is van positieve invloed op de autonomie van professionals
- c) *Selective coupling* van logica's is van positieve invloed op de autonomie van professionals

De deelhypothesen worden hieronder besproken:

- a) In dit resultatenhoofdstuk is naar voren gekomen dat het overgrote merendeel van de respondenten ervaart dat er fricctie aanwezig is tussen logica's. Wanneer daaropvolgend wordt gekeken naar de invloed van deze fricctie op de autonomie van professionals, lijken de onderzoeksresultaten te laten zien dat deze fricctie de autonomie van professionals inderdaad beperkt. Een belangrijke oorzaak hiervan lijkt gevonden te kunnen worden in het gegeven dat de organisatie hiërarchisch is ingedeeld: bij spanning heeft een leidinggevende de bevoegdheid om zelf een besluit te nemen, welke vaak tegen de adviezen van professionals in lijkt te gaan. Gevolg hiervan is dat professionals worden verplicht om handelingen te verrichten (zoals het invullen van protocollen en checklists). Daarnaast geldt dat zij zich dienen te conformeren aan (politieke) organisatiebesluiten, zelfs als zij het daar niet mee eens zijn. Wanneer professionals wél ingeval van fricctie wel willen handelen naar hun eigen

inzicht, geven zij aan dat zij hiervoor veel overtuigingskracht nodig hebben. Bij tegenstrijdige logica's lijken professionals ingeval van frictie het onderspit te delven.

b) Tijdens de interviews is gebleken dat één professional het liefst op zoek gaat naar de balans tussen logica's (co-existentie). In de praktijk ervaart hij echter dat de rest van de organisatie hier niet voor open lijkt te staan, en besluiten toch top-down oplegt. Van daadwerkelijke co-existentie is in dit geval dus geen sprake, waardoor ook niet blijkt of de autonomie van professionals wordt vergroot of niet.

c) De laatste uitzonderlijke situatie betreft de professional die andere logica's (met name de politieke logica's) inzet en raadpleegt om ervoor te zorgen dat zijn eigen professionele belang wordt gewaarborgd. Belangrijke kanttekening lijkt wel te zijn dat professionals hiervoor een goede relatie dienen te hebben met de bestuurlijke top van de organisatie. De situatie lijkt erg op wat in het theoretische kader wordt gedefinieerd als 'professionele hybriditeit'. De professional zet waar nodig andere logica's in om daaropvolgend zijn eigen bewegingsvrijheid en daarmee autonomie te vergroten. De hypothese lijkt (mits aan de voorwaarden voldaan kan worden) dan ook juist te zijn.

Daarnaast is in het theoretisch kader ook gesproken over *logic-blending*, waaruit bleek dat bestaande literatuur niet duidelijk is over diens implicaties op de autonomie van professionals. Uit de onderzoeksdata is niet gebleken dat er binnen het Rijksvastgoedbedrijf sprake is van *logic-blending*.

4.6 Samenvatting van de resultaten

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten samengevat.

In het eerste gedeelte van dit resultatenhoofdstuk is uiteengezet in hoeverre de gesproken respondenten als professional kunnen betiteld. Hieruit bleek dat de respondenten voldoen aan de gestelde eisen, en zodoende in dit onderzoek als dusdanig kunnen worden gedefinieerd.

Het tweede gedeelte van dit resultatenhoofdstuk heeft inzichtelijk gemaakt vanuit welke logica's de respondenten redeneren. Hierbij is als eerste gekeken naar de professionele logica. De professionele logica is met name aanwezig in de onderste laag van de organisatie, waar tevens de meeste respondenten zijn gepositioneerd met een vakinhoudelijke/specialistische achtergrond. Wordt er een stap hoger gekeken (projectleidersniveau), kan men concluderen dat vooral de prestatielogica is vertegenwoordigd in deze laag. Een waarschijnlijke verklaring

hiervoor is dat zij worden afgerekend op het kunnen realiseren van een project binnen een bepaald tijds- en geldbestek. De onderzoeksresultaten laten verder zien dat de sectiehoofden niet alleen vanuit de politieke logica redeneren, maar ook vanuit de professionele- en de prestatie logica. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden in de opleidingsachtergrond van de professionals.

In het derde gedeelte van dit resultatenhoofdstuk is gekeken naar de manier waarop de logica's zich tot elkaar verhouden, en welke invloed dit lijkt te hebben op de autonomie van professionals. Hierbij is respectievelijk gekeken naar de visie van de professionals, de projectleiders en de sectiehoofden.

De meeste professionals geven aan dat zij frictie ervaren tussen logica's, en dat deze frictie ertoe leidt dat de professionals in de uitvoering worden beperkt in hun mogelijkheden om zelf te bepalen hoe invulling te geven aan projecten. De hiërarchie van de organisatie lijkt hier sterk aan bij te dragen. Immers, de resultaten laten zien dat de bevoegdheid om (inhoudelijke) besluiten te nemen, belegd is bij leidinggevenden. Wanneer discrepantie ontstaat tussen de logica's, nemen leidinggevenden besluiten op basis van hun eigen logica. Daarnaast geldt dat politieke besluiten eraan bij kunnen dragen dat de autonomie van professionals wordt beperkt. Dit lijkt met name voor te komen wanneer er besluitvorming plaatsvindt die maakt dat professionals hun vakspecialistische werkzaamheden moeten aanpassen. De professionals die ingeval van frictie wél hun meningen en adviezen gewaarborgd wensen te zien (en zich niet conformeren), lijken hiervoor veel overtuigingskracht nodig te hebben.

De projectleiders geven aan dat zij met name sturen op efficiency, budget en planning. Gevolg hiervan is dat er in de praktijk veel frictie lijkt te ontstaan met de professionele logica. De projectleiders laten weten dat zij sterk waarde hechten aan het op tijd (en binnen budget) kunnen afronden van projecten. Dit maakt dat zij er alles aan lijken te doen om de projectkaders niet te hoeven overschrijden. Ook laten zij de professionals protocollen, spreadsheets en checklists in te laten vullen. Hierdoor kunnen zij zicht houden op de voortgang, het aantal besteedde uren en het waarborgen van bepaalde aspecten zoals veiligheid. Opvallend is dat de projectleiders aangeven hun professionals veel vrijheid te geven bij de uitoefening van hun werkzaamheden. Dit lijkt niet overeen te komen met uitspraken die zij eerder in de interviews hebben gedaan. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat deze vrijheid alleen van toepassing is indien de professionals binnen de projectkaders blijven.

Bij de sectiehoofden kunnen twee lijnen worden onderscheiden. De eerste lijn sectiehoofden lijkt (al dan niet bewust) bij te dragen aan frictie binnen de organisatie. De onderzoeksresultaten lijken te impliceren dat deze sectiehoofden sterk vanuit hun eigen logica redeneren, en daaropvolgend besluiten kunnen nemen die de autonomie van professionals

beperken. De sectiehoofden nemen hiervoor tevens protocollen en checklists in gebruik, wat door de professionals als onprettig en belastend wordt ervaren. Toch geeft deze eerste groep sectiehoofden aan dat zij hun professionals veel bewegingsvrijheid geven bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Mogelijke verklaring hiervoor kan eveneens zijn dat deze vrijheid geldt zolang de professionals in de uitvoering binnen de projectkaders blijven.

De tweede lijn sectiehoofden betreft sectiehoofden met een vakspecialistische achtergrond. Zij lijken zich ervan bewust te zijn dat zowel projectleiders als invloeden van de organisatie (en dan met name politieke invloeden) er toe kunnen leiden dat professionals minder bewegingsvrijheid hebben. Dit bewustzijn onderscheidt de tweede lijn sectiehoofden van de eerste. Toch betekent dit niet dat professionals onder deze sectiehoofden meer autonomie genieten; de politieke logica van de sectiehoofden evenals (politieke) besluitvorming waaraan de organisatie zich moet conformeren, lijkt door de professionals als beperkend te worden ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

5 Conclusies en discussie

5.1 Conclusie

De huidige literatuur laat zien dat logica's in reguliere overheidsorganisaties van invloed kunnen zijn op de autonomie van professionals. Bijzonder aan het Rijksvastgoedbedrijf is echter dat het een publieke organisatie betreft die sterk op de uitvoering is gericht, én een sterk hiërarchische indeling kent. Omdat bestaande literatuur over logica's en dienst invloed op de autonomie van professionals met name ingaat op de medische sector of verhoudingen tussen organisaties, is voor dit onderzoek de volgende hoofdvraag geformuleerd:

“Op welke wijzen beïnvloeden logica's binnen het Rijksvastgoedbedrijf de autonomie van professionals?”

N.a.v. de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de aanwezigheid van logica's op een aantal wijzen de autonomie van professionals beïnvloeden. De onderzoeksresultaten lijken te laten zien dat met name frictie tussen logica's als gevolg kan hebben dat professionals minder autonomie ervaren. Een belangrijke versterkende factor hiervoor lijkt de hiërarchie binnen de organisatie te zijn. De meeste projectleiders en sectiehoofden hebben tijdens hun interviews aangegeven dat zij besluiten kunnen nemen die niet stroken met adviezen van professionals. In tegenstelling tot een professionele bureaucratie (een minder gelaagde organisatiestructuur) hebben professionals in het Rijksvastgoedbedrijf te maken met meerdere managementlagen. De onderzoeksresultaten suggereren dat ingeval van frictie, de kans groot is dat leidinggevendenden geen gehoor geven aan de adviezen van professionals, maar juist besluiten nemen vanuit hun eigen logica.

In een uitzonderlijk geval, waarin een professional een goede relatie heeft met de bestuurlijke top van de organisatie, lijkt de professional over meer bewegingsvrijheid te beschikken. De professional dient hier echter stevig voor te lobbyen, de beslissingsbevoegdheid blijft immers belegd bij zijn leidinggevendenden. Dit maakt dat het beschikken over meer autonomie niet voor alle professionals haalbaar is.

Wat opmerkelijk is te noemen aan de onderzoeksresultaten is dat niet alle respondenten frictie op dezelfde manier ervaren. Sectiehoofden en projectleiders lijken aan te geven dat er spanning tussen logica's ontstaat wanneer projectkaders overschreden dreigen te worden. Professionals geven daarentegen aan dat afgezien daarvan, zij ook spanning ervaren wanneer projectleiders en sectiehoofden besluiten om spreadsheetmanagement en afvinklijsten in te zetten, of wanneer de top van de organisatie vanuit de politieke logica besluiten neemt die van invloed zijn op hun

werkzaamheden. Leidinggevend en lijken zich ook niet altijd bewust te zijn van hoe professionals de aanwezigheid van andere logica's in het kader van hun autonomie ervaren.

Concluderend kan gesteld worden dat logica's van zeer grote invloed zijn op de autonomie van professionals. Leidinggevend en beamen doorgaans dat professionals beschikken over vakspecialistische kennis die van essentiële meerwaarde is voor de organisatie. Toch lijkt de rode draad in de onderzoeksresultaten te suggereren dat professionals niet de autonomie krijgen toebedeeld die zij zelf noodzakelijk achten voor een goede uitvoering van hun werkzaamheden.

5.2 Discussie en implicaties voor verder onderzoek

In deze paragraaf zullen de belangrijkste resultaten en implicaties voor vervolgonderzoek worden weergegeven en bediscussieerd. Tevens wordt gereflecteerd op literatuur die gebruikt is in het theoretische kader. Tijdens deze reflectie is daarnaast een aantal proposities voor vervolgonderzoek geformuleerd. Deze proposities worden aan het eind van deze paragraaf nogmaals opgesomd.

Een eerste resultaat is dat respondenten eenzelfde visie ten aanzien van professionals hebben als de definitie zoals deze is geformuleerd in het theoretische kader. Respondenten geven namelijk aan dat een professional dient te beschikken over een vakspecialistische opleiding en over vakspecialistische kennis (Wilensky, 1964). Complementair aan de omschrijving in het theoretisch kader, geven respondenten aan dat een professional behalve over deze kennis, moet beschikken over ervaring. Ervaring wordt niet door iedere respondent bewust in verband gebracht met *tacit knowledge* (oftewel impliciete, ontastbare kennis (Leonard 1998; de Bruijn, 2012)), maar wordt wel aangedragen omdat het volgens de respondenten bijdraagt aan het kunnen maken van goede overwegingen tijdens het uitvoeren van werkzaamheden. De mening van respondenten weerlegt bestaande literatuur die suggereert dat het begrip 'professional' alleen maar kan worden toebedeeld aan klassieke beroepsgroepen (Wilensky, 1964; de Jonge, 2015). Respondenten lijken immers niet te kijken naar professionaliseringsslagen, maar leggen hun focus voornamelijk op de eigenschappen waarover een professional wél zou moeten beschikken. Hiermee lijkt theorie van o.a. Noordegraaf (2015) en van Doeselaar (2008), waarin wordt gesteld dat het begrip 'professional' over gradaties beschikt, bevestigd te worden.

Een tweede belangrijk resultaat van dit onderzoek is dat, afgezien van het feit dat alle logica's vertegenwoordigd lijken te zijn onder de respondenten, sommige respondenten vanuit

meer dan één logica kunnen redeneren. Dit geldt met name voor professionals, waarbij de verwachting heerst dat zij hun werkzaamheden vanuit de professionele logica verrichten (de Bruijn, 2012; Noordegraaf; 2015). Alhoewel de meesten primair redeneren vanuit de professionele logica, lijken sommigen bij wijze van uitzondering tevens te redeneren vanuit een ander logica. Dit kan gevolgen hebben voor de mate waarin zulke 'professionals' over autonomie beschikken, met name omdat aanwezigheid van autonomie een belangrijke voorwaarde lijkt te zijn voor werknemers die enkel vanuit het professionele logica redeneren (Noordegraaf, 2015). Het is dan ook wenselijk om vervolgonderzoek te verrichten naar welke invloed de aanwezigheid van logica's heeft op 'professionals' die redeneren vanuit meerdere logica's ([propositie 1](#)).

Daarnaast laten de resultaten zien dat opleidingsachtergrond voor een groot gedeelte bepaalt welk logica men aanhangt. Zo is gebleken dat sectiehoofden vanuit een professioneel logica kunnen redeneren. Ook in dit kader is het wenselijk om vervolgonderzoek te doen; toegespitst op de relatie tussen opleidingsachtergrond enerzijds en dominant logica anderzijds ([propositie 2](#)).

Daaropvolgend kunnen logica's zich op meerdere manieren verhouden tot elkaar. Jay (2012) beargumenteert dat de aanwezigheid van meerdere logica's kan leiden tot sterkere, duurzamere en innovatievere organisaties. Uit het respons blijkt echter dat het merendeel van de respondenten frictie ervaart tussen de logica's, zoals ook omschreven door o.a. Battilana & Dorado (2010) en Scott (1994). Deze frictie lijkt volgens professionals zowel tussen de professionele- en de prestatielogica, als tussen de professionele en de politieke logica aanwezig te zijn. Dit lijkt verklaard te worden doordat het controlerende, efficiënt-gerichte denken veelal ingaat tegen het servicegerichte, autonome en vakkundig denken van professionals (de Bruijn, 2012; Noordegraaf, 2015). Labrie (2011) stelt echter dat werknemers geneigd zijn om zichzelf 'op te sluiten in hun eigen logica'. Dit is door respondenten niet naar voren gebracht, maar kan tevens een verklaring bieden voor de aanwezigheid van frictie. Omdat voorgaande niet duidelijk is geworden uit dit onderzoek, is vervolgonderzoek op dit onderdeel gewenst om bestaande literatuur uit te breiden ([propositie 3](#)). Daaropvolgend weet één van de professionals wel over een aanzienlijke mate van autonomie te beschikken. Dit lijkt te komen doordat hij toepast wat Blomgrim & Waks (2015) beschrijven als professionele hybriditeit. Een belangrijke voorwaarde van deze hybriditeit lijkt echter te zijn dat professionals hiervoor over de juiste (lobby)contacten dienen te beschikken, waardoor het mogelijk wordt om andere logica's te 'gebruiken'. Vervolgonderzoek kan uitwijzen of deze mogelijke verklaring juist is ([propositie 4](#)).

Een laatste belangrijk resultaat van dit onderzoek is dat er discrepantie aanwezig lijkt te zijn tussen wanneer professionals frictie tussen logica's ervaren, en wanneer leidinggevendenden (zonder vakspecialistische kennis) deze frictie ervaren. Professionals geven aan dat frictie

wordt veroorzaakt wanneer politieke besluitvorming doorwerkt in hun uitvoeringswerkzaamheden, zoals ook omschreven door Tummers, Bekkers en Stein (2009). Daarnaast ervaren zij frictie wanneer leidinggevendenden niet over vakspecialistische kennis beschikken, waardoor besluiten, protocollen en checklists worden doorgevoerd die professionals lijken te beperken in hun bewegingsvrijheid, zoals ook gesteld door de Bruijn (2012). Leidinggevendenden zonder vakspecialistische kennis lijken daarentegen aan te geven dat zij pas frictie bemerken wanneer professionals buiten projectkaders gaan werken, of wanneer zij de professionele logica niet goed vervlechten in hun werkzaamheden. Vervolgonderzoek kan duiden wat de discrepantie tussen de verschillende interpretaties van frictie veroorzaakt ([propositie 5](#)).

Bovenstaande informatie heeft geleid tot het formuleren van een aantal proposities voor vervolgonderzoek, waardoor bestaande literatuur aangevuld en gecomplementeerd kan worden. De volgende proposities zijn geformuleerd:

- *Propositie 1: Niet alle professionals in organisaties redeneren enkel vanuit een professioneel logica.*
- *Propositie 2: De opleiding van een werknemer heeft invloed op het soort logica van waaruit een werknemer redeneert.*
- *Propositie 3: Het opsluiten en niet bespreekbaar maken van eigen logica en kernwaarden, kan ertoe leiden dat onderlinge communicatie bemoeilijkt wordt, waardoor de aanwezigheid van meerdere logica's kan leiden tot frictie.*
- *Propositie 4: Om professionele hybriditeit toe te kunnen passen, moeten professionals binnen hiërarchische organisaties over goede relaties met de bestuurlijke top beschikken.*
- *Propositie 5: Er is discrepantie tussen de manier waarop professionals en leidinggevendenden frictie tussen logica's ervaren.*

5.3 Aanbevelingen

Een belangrijke oorzaak van de beperking van professionele autonomie, komt voort uit spanning tussen verschillende kernwaarden van respondenten. Het is van belang om te weten in hoeverre professionele autonomie wenselijk wordt geacht in de onderzoeksorganisatie. Immers, het betreft een Rijksorganisatie die onder directe ministeriële verantwoording valt, waardoor het onvermijdelijk is dat politieke kernwaarden van invloed zijn op het werkproces van professional. Desondanks wordt geadviseerd om aandacht te vragen voor de aanwezigheid van verschillende kernwaarden binnen het Rijksvastgoedbedrijf. Het inzichtelijk maken en delen van elkaars werelden en beweegredenen kan eraan bijdragen dat er meer wederzijds begrip ontstaat voor acties voortkomend uit logica's (bijvoorbeeld het invoeren van

spreadsheetmanagement) waardoor spanningen beperkt worden. Overheidsorganisaties zoals het Rijksvastgoedbedrijf zouden aan de hand van dit onderzoeksrapport kunnen aankoersen op co-existeren van logica's (Reay en Hinings, 2009), of, in de ideaalsituatie, een situatie waarin logica's elkaar versterken (Binder, 2007). Noordegraaf (2015) biedt in zijn boek *Public Management* nog een andere methode om met de aanwezigheid van meerdere logica's in publieke organisaties om te gaan. De methode houdt in dat erkend dient te worden dat logica's verschillende uitgangspunten hebben, maar dat in plaats van deze verschillen te zien als conflicterend, publieke managers de verschillen kunnen inzetten om de contrasten productief te laten zijn (Noordegraaf, 2015, p. 199). Noordegraaf (2015) noemt deze methode *interplay*. Wanneer *interplay* correct wordt toegepast, redeneren managers zelf niet vanuit een preferent logica, maar zijn zij steeds op zoek naar manieren om goede *trade-offs* tussen de verschillende logica's te bewerkstelligen. Het is hierbij belangrijk om keuzes steeds transparant te weergeven, zodat werknemers kunnen begrijpen waarom een manager een specifieke manier van handelen kiest. De methode zou uiteindelijk leiden tot logica's die harmonieuzer naast elkaar bestaan en waarvan de contrasterende waarden de organisatie juist kunnen versterken.

Om het bovenstaande oplossingen in de praktijk te kunnen brengen, zou de onderzoeksorganisatie verschillende dingen kunnen doen. Ten eerste kan de onderzoeksorganisatie dit rapport kenbaar maken bij haar medewerkers, zodat zij kunnen inzien welk effect frictie tussen logica's op hun organisatie kan hebben in het kader van autonomie. Ten tweede kan de onderzoeksorganisatie ervoor kiezen om naast of tijdens de cursus die zij t.a.v. groepsrollen hebben opgezet, een gedeelte te incorporeren waarin aandacht wordt gevraagd voor de aanwezigheid van meerdere kernwaarden binnen de organisatie. Hierdoor kan de bewustwording van werknemers vergroot worden, waardoor het mogelijk makkelijker wordt om frictiesituaties te bespreken. Als laatste concrete oplossing wordt aanbevolen om een maandelijks casuïstiekoverleg te initiëren. Indien zich spanningen voordoen op de werkvloer vanwege botsende logica's, kan casuïstiek besproken worden met belanghebbenden. Zo kunnen projectleiders meer 'feeling' krijgen bij beweegredenen van professionals en vice versa, en mogelijk een situatie creëren waarin *Interplay* het uitgangspunt vormt. Dit geldt uiteraard ook voor het toepassen van de politieke logica door sectiehoofden; door een casuïstiekoverleg wordt de mogelijkheid gecreëerd om richting politieke bestuurders beter inhoudelijk te kunnen onderbouwen waarom de voorkeur mogelijk uitgaat naar andere, meer vakspecialistische oplossingen.

5.4 Sterkten en zwakten van het onderzoek

Dit onderzoek is met veel zorg samengesteld. Hierdoor zijn er een aantal sterkten te benoemen, maar daarnaast zijn er ook een aantal zwakten. In deze paragraaf zullen deze sterkten en zwakten uiteen worden gezet.

Een belangrijke sterkte van dit onderzoek betreft het waarborgen van de interne validiteit. Hiervoor is gebruik gemaakt o.a. gebruik gemaakt van respondentvalidatie, waarbij respondenten de opgedane tussenconclusies van de onderzoeker kregen voorgelegd. Dit gaf hen de kans om foutieve conclusies te weerleggen, maar ook om juiste conclusies te bevestigen (Bryman, 2012). Verder is de werkwijze van dit onderzoek zo inzichtelijk mogelijk gemaakt. Stappen en denkwijzen van de onderzoeker zijn gedocumenteerd zodat de lezer in beeld heeft hoe het onderzoek is samengesteld. Een andere sterkte van dit onderzoek kan gevonden worden in de gemêleerde samenstelling van de respondentengroep. Deze samenstelling (professionals, projectleiders en leidinggevenden) heeft het mogelijk gemaakt om data tussen verschillende groepen te vergelijken en verifiëren. Op deze manier zijn bijvoorbeeld verschillende percepties t.a.v. spanningen tussen logica's vergelijkbaar gemaakt, waardoor de validiteit van het onderzoek wordt vergroot.

Daarnaast is er een aantal zwakten te definiëren. Eén van deze zwakten betreft het gebrek aan methodentriangulatie in dit onderzoek. Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van de interviewmethode. Voor kwalitatief onderzoek een passende onderzoeksmethode (Silverman, 2011), maar het was krachtiger geweest indien tevens gebruik zou zijn gemaakt van andere onderzoeksmethoden, zodat triangulatie (het vergelijken van verschillende onderzoeksbronnen, waardoor getrokken conclusies kunnen worden gevalideerd of ontkracht) had kunnen plaatsvinden (Bryman, 2012). Dit had bijvoorbeeld gekund door aanvullend op bestaande data, observaties te laten plaatsvinden. Hierbij zou de onderzoeker kunnen letten op spanningen die n.a.v. de aanwezigheid van verschillende logica's naar voren komen bij observanten. De invloed op de verkregen onderzoeksresultaten is echter zo veel mogelijk beperkt, doordat de onderzoeker enerzijds verschillende groepen heeft vergeleken (waardoor verschillende percepties zichtbaar zijn geworden) en anderzijds door het toepassen van respondentvalidatie (waarbij respondenten tijdens de interviews hebben mogen reageren op de interpretatie en conclusies van de onderzoeker).

Verder laat de herhaalbaarheid van dit onderzoek te wensen over. De oorzaak hiervan kan gevonden worden in het feit dat dit onderzoek heeft plaatsgevonden in een dynamische, sociale setting, die niet stilgezet kan worden, en waardoor de herhaalbaarheid van het onderzoek minder mogelijk is (Van Zwieten, 2004). Dit kan er toe leiden dat vervolgonderzoek tot andere conclusies komt dan dit onderzoeksrapport. De onderzoeker heeft dit knelpunt getracht te

verkleinen door goed te documenteren hoe het onderzoek is aangevlogen en uitgevoerd middels een uitgebreide methodologische verantwoording. Hierdoor is absolute herhaalbaarheid nog steeds niet mogelijk, maar is voor eventueel vervolgonderzoek zo concreet mogelijk gemaakt welke stappen in dit onderzoek zijn genomen.

Een andere zwakte kan gevonden worden in de uitvoering van de interviews. Ten eerste hebben er voor dit onderzoek 18 interviews plaatsgevonden. Dit aantal is voldoende, maar de validiteit van het onderzoek zou groter zijn indien dit aantal hoger was geweest. Immers, meer data bieden meer gelegenheid om deze data met elkaar te vergelijken en valideren, waardoor data in dit onderzoek minder verzadigd zijn dan gewenst. De invloed van deze beperking is echter zo minimaal mogelijk gehouden door de interviews die wel zijn afgenomen, zo uitgebreid en gedetailleerd mogelijk te houden. Zo hebben alle interviews ongeveer een uur geduurd, en is de tijd genomen om respondenten goed te bevragen. Hierdoor heeft de onderzoeker toch een zeer goed beeld kunnen vormen van logica's van respondenten en diens invloed op autonomie.

Een laatste zwakte van dit onderzoek kan gevonden worden in de ervarenheid van de onderzoeker. Tijdens sommige interviews is het lastig gebleken om respondenten op een bepaald thema te blijven ondervragen, doordat de respondenten van het onderwerp afdwaalden. Een resultaat van deze beperking kan zijn dat er minder relevante data zijn verkregen dan logischerwijs haalbaar was. In eventueel vervolgonderzoek is het daarom zaak om de semigestructureerde interviewlijst daadkrachtiger te hanteren, en het gesprek een andere kant op te sturen indien noodzakelijk.

Bronvermelding

- Barriball, K.L., While, A. (1994) *Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper*. Journal of advanced nursing: 19, p. 328 – p. 335.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations*. In: Academy of Management Journal, 53, p. 1419 – p. 1440.
- Besharov, M.L, Smith, W.K. (2014) *Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications*. In: Academy of Management Review, Vol. 39 (3), p. 364 – p. 381).
- Blomgren, M., Waks. C.(2015). *Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity*. In: Journal of Professions and Organization, vol. 2 (1), p. 78 – p. 102.
- Blumer, H. (1954). *Designing social research: The logic of anticipation*. Cambridge, UK: Polity.
- Bock, de, R. (2015). *Voorbij vrijblijvendheid. Leidraden voor het versterken van de inhoudelijke kwaliteit van rechterlijke beslissingen*. In: Rechtstreeks, vol. 2, p. 124 – p. 139.
- Bos, J.J. (2013) *Kennis is overal*. Sigma: nr 6, p. 32 – p. 35.
- Bovens, M. (2005). *De verspreiding van de democratie*. In. B en M, vol 32 (2), p. 119 – p. 127.
- Bowen, G.A. (2006). *Grounded Theory and Sensitizing Concepts*. In: International Journal of Qualitative Methods, vol 5 (3), p. 12 – 23.
- Bruijn, de, H. (2011). *Managing professionals*. Oxon: Routledge.
- Bruijn, de, J.A. (2002). *Prestatiemeting: tussen politiek en professie*. In: CDV, maart 2002, vol. 3, p. 9 – p. 21.
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. Oxford: University Press.
- Brown, J., Lewis, L., Ellis, K., Stewart, M., Freeman, T.R., Kasperski, M.J. (2010) *Conflict on interprofessional primary health care teams – can it be resolved?*. Interprof care: jan 25 (1).
- Chen, K.K., O’Mahony, S. (2006). *The Selective Synthesis of Competing Logics*. In: Academy of Management Proceedings vol 2 (1), L1-L6.
- Currie, G., Spyridonidis, D. (2016) *Institutional Logics on the Ground: Actors’ Position, their Agency and Situational Constraints in Professionalized Contexts*. Organization Studies: 2016, vol. 37(1), p. 77 – p. 97.
- Deetz, S. (1996). *Describing Different Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy*. In: Organization Science: Vol 7 (2), p. 191 – p. 207.
- Denzin, N.K. (2012). *Triangulation 2.0*. Journal of Mixed Methods Research, vol. 6 (2), p. 80- p. 88
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). *The Iron Cage Revisited*. In: American Sociological Review. Vol. 48, p. 147 – 160.
- Doeselaar, M van. (2008) *Professionals attitudes towards reducing restraint*. Psychiatric Quarterly, Vol. 79 (2), p. 97 – p.109.
- Doloris, M., Tongca, C. (2007) *Purposive Sampling as a Tool for Informant Selection*. Ethnobotany Journal, vol. 5, p. 147 – p. 158.

- Dunn, M. B., Jones, C. (2010). *Institutional logics and Insitutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education*. In: Administrative Science Quarterly: Vol. 55, No. 1., p. 114-149.
- Eraut, M. (2000), *Non-formal learning and tacit knowledge in professional work*. British Journal of Educational Psychology, 70: 113–136.
- Evans, T., Harris, J. (2004) *Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion*. British Journal of Social Work, 34 (6), p. 871 – p. 895.
- Flick, U. (2009) *Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Freidson, E. (1984). *The chancing nature of professional control*. In: Annual Review of Sociology, vol 10: 1-20, New York.
- Frissen, P., t Hart, P., de Hoog, J., van Oorschot, K., & Chin-a-Fat, N. (2014). *Governance in de Rechtspraak* (Vol. 10, No. 1).
- Friedland, R. & Alford, R. (1991). *Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*. In: The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, p. 232-266.
- Gommer, H. (2007) *Onbewuste denkprocessen maken motivering tot noodzaak*. Tijdschrift voor de rechterlijke macht, 4, p. 127-134
- Goodrick, E., Reay, T. (2011). *Changing in the Professional Work of Pharmacists*. In: Constellations of Institutional Logics, vol. 38 (3), p. 372 – p. 416.
- Gorp, B. Van (2007) *Het reconstrueren van frames via inductieve inhouds-analyse: uitgangspunten en procedures*. In: Kwalon, vol. 12 (2), p. 13 – p. 18.
- Haldin-Herrgard, T. (2000) "Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 Iss: 4, pp.357 – 365
- Havinga, T, Terpstra, J.B. (1999) *Uitvoering tussen traditie en management: Structuratie en Stijlen van beleidsuitvoering*. Amsterdam: Boom.
- Hood, C., Peters, G. (2004). *The middle aging of new public management: into the age of paradox?*. Journal of Public Administraion Research and Theory. Volume 14 (3), p. 267 – p. 282.
- Jay, J. (2012). *Navigating Paradox as a mechanisme of Change and Innovation in Hybrid Organizations*. In: Academy of Management Journal, vol 55 (1), p. 137 – p. 159.
- Jonge, de, E. (2015). *Beelden van de professional: inspiratiebronnen voor professionalisering*.
- Klein Schiphorst, E. (2016). Overleg RVB 08:30, datum: 24 maart 2016.
- Koopman-Iwema, A.M. (1991) *De vitaliteit van arbeidsorganisaties*. Universiteit Twente: Economisch-Statistische Berichten, p. 612, - p. 615.
- Koppenjan, J. Klijn, E.H. (2004) *Managing Uncertainties in Networks*. New York: Routledge.
- Kwakman, K. (2011). *Leren van professionals tijdens de beroepsuitoefening*. In: Handboek van Human Resource Development, p. 297 – p. 313.
- Labrie, N., (2011). Ruimte of Kloof? Over afstemming tussen managers en professionals. Journal of Social Intervention: Theory and Practice. 20(1), pp.100
- Larson, M.S. (1979). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. London: University of California Press.

- Leonard, D. (1998). *The role of tacit knowledge in group innovation*. California management review, volume 40 (3), p. 112 – p. 123.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level Bureaucrats*. New York: Sage.
- Loghum, B.S. (2007). *Minder regels en meer ruimte voor professionals*. Critical Care: October 2007, Vol. 4:149.
- McDonald, R., Cheraghi-Sohi, S., Bayes, S., Morriss, R. & Kai, J. (2013). *Competing and coexisting logics in the changing field of English general medical practice*. In: Social Science and Medicine, vol. 93, p. 47 – 54.
- McKinnon, S.M., Bruns, W.J. (1992). *How Managers Get The Information They Really Need*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1980). *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*. Management Science: vol. 26 (3), p. 322 – p. 341.
- Mook, N.K.A., Luijk, J. van., O'Sullivan, H., Wass, V., Zwaveling, J.H., Schuwirth, W. Vleuten, P.M., van der (2009) *The concepts of professionalism and professional behavior*. European Journal of Internal Medicine, volume 20 (4), p. 85 – p. 89.
- Moore, M. (2010) *Recognizing Public Value*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Noordegraaf, M. (2015) *Public Management: Performance, Professionalism and Politics*. London: Palgrave.
- Novay/TNO, (2011). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk: ervaringen uit de praktijk*. Enschede: Delft.
- NRC, (2005). *Je geld of je autonomie*. Door: Margo Trappenburg op 11 november 2005.
- NRC, (2008). *Iedereen heet professional, maar bijna niemand is het*. Door: Johan Schaberg op 29 maart 2008.
- Odenthal, L, Poelmann, M., Ven, van der A., Weide, van der J. (2007). *De kloof tussen management en docenten*.
- Pache, A.C., Santos, F. (2013). *Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conflicting institutional demands*. In: Academy of Management Journal, vol. 56 (4), p. 972 – p. 1001.
- Paffen, P. (1996). *Van professional naar manager*. Twente: Universiteit Twente.
- Realin, J.A. (1989). *An anatomy of autonomy: Managing professionals*. The academy of management Executive: 3:3 p. 216 – p. 228.
- Reay, T., Hinings, C.R. (2009) *Managing the rivalry of competing institutional logics*. Organization Studies 30(60), p. 629 – p. 652.
- Rijksvastgoedbedrijf (2016) *Over ons – Organisatie*. Geraadpleegd op 1 maart 2016 via: <https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/over-ons/organisatie>.
- Scott, W.R. (1994) *Conceptualizing organizational field: Linking organizations and societal systems*. Systemrationalitat und Partialinteresse, p. 203 – p. 221.
- Silverman, D. (2010) *Qualitative research*. London: Sage Publications
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage Publications.
- Steen, van der, M., Noordegraaf, M. Twist, van, M. (2011). *Werk in verwarring: over verplichte, versnipperde en verbindende professionalisering*. M&O: Nummer 6, p. 29 – p. 48.

- Thornton, H., Ocasio, W. (2008) *Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications.
- Thornton, H., Ocasio, W., Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective*. Oxford: Universtity Press.
- Trappenburg, M. (2011). *Professionals en Managers*. Amsterdam: UVA.
- Tsai, Y., Beverton, S. (2007) *Top down management: an effective tool in higher edudation?* International Journal of Educational Management, Vol: 21 (1). p. 6 – p. 16.
- Tummers, L.G., Bekkers, V., Steijn, B. (2009). *Beleidsvervreemding van publieke professionals*. In: B&M, vol. 36 (2), p. 104 – p. 116.
- Verbiest, E. (2006). *Professionals moeten het verdienen*. Tijdschrift voor hoger onderwijs, vol. 24 (3), p. 239 – p. 251.
- Vermaak, H. (1997) *Men zegt dat professionals niet te managen zijn*. Nijenrode Management Review (7), p. 13 – p. 27.
- Vijver, van den, C. (2012) *De professionaliteit van de politie*. Amsterdam: Reed Business.
- Waring, J. & Currie, G. (2009). *Managing Expert Knowlegde: Organizational Challenges and Managerial Futures futures the UK medical profession*. Organization Studies, vol. 30 (7), p. 755 – p. 778).
- Wester, F. (2004). *Analyse van kwalitatief onderzoeksmateriaal*. In: Huisarts en Wetenschap, vol. 47 (12), p. 565 – p. 570.
- Wilensky, H. (1964). The Professionalization of Everyone? *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Witte, T. (2016). *Sociale dynamiek van de gemeentelijke politiek: Samenspel tussen lokale overheid en sociale professionals*. Bussum: Coutinho.
- Yin, R. K. (1981). *The Case Study Crisis: Some answers*. In: Administrative Quarterly, vol 26 (1), p. 58 – p. 66.
- Zwieten M. van, (2004) *Waardering van kwalitatief onderzoek*. In: Huisarts en wetenschap, December 2004 vol. 47 (13), p. 38 – p. 43.

Bijlagen

I Lijst van respondenten

Functie	Code
Professional	1
Projectleider	2
Professional	3
Sectiehoofd	4
Sectiehoofd	5
Professional	6
Sectiehoofd	8
Sectiehoofd	9
Sectiehoofd	10
Projectleider	11
Sectiehoofd	12
Projectleider	13
Sectiehoofd	14
Professional	15
Professional	16
Projectleider	17
Professional	18
Professional	19

II Vragenlijst - professionals

Introductie

- Introductie van de onderzoeker zelf
- Toelichting onderzoek/beantwoording vragen respondent
- Anonimiteit waarborgen
- Mogelijkheid tot niet antwoorden/beëindiging gesprek
- Vragen om gesprek op te nemen
- Mogelijkheid tot nasturen transcriptie

1. Introductie respondent

- Naam, geslacht, leeftijd, opleiding, aantal jaren in dienst
- Arbeidsverleden
- Functie/werkzaamheden
- Team

Thema: niet-klassieke professionals

1. Welke opleiding heeft u gevolgd?
2. Wat vindt u belangrijk aan uw werk (Service ideaal)
3. Wat kunt u zeggen over uw werkervaring (Tacit knowledge)
4. In hoeverre acht u zichzelf autonoom (Autonomie/professionele controle)
5. In hoeverre kunt u zelf de inhoud van uw werk bepalen? (Professionele controle)
6. Wilt u nog iets toevoegen/vragen rondom dit thema?

Thema: logica's

1. Wat acht u zelf het doel van uw werkzaamheden? (Voorbeelden)
2. Wat vindt u het belangrijkste aan uw werkzaamheden (Voorbeelden)
3. Wat zijn uw belangrijkste werk gerelateerde kernwaarden?
4. Waar haalt u voldoening uit op uw werk?
Waar moet binnen de organisatie meer/minder op worden aangestuurd(Voorbeelden)
5. Wat zijn, volgens u, de belangrijkste waarden van uw manager? (Voorbeelden)
6. Delen uw directe collega's uw kernwaarden? (Voorbeelden)

Thema: autonomie

4. Over welke besluiten/bevoegdheden dient u zichzelf te verantwoorden?
5. Hoe werkt u samen met uw manager?
6. Waar heeft uw manager u voor nodig/waar heeft u uw manager voor nodig?
7. In hoeverre kunt u spreken van kennisoverlap met uw manager
8. Is er wel eens onenigheid met uw manager?
8. Bent u tevreden de manier waarop uw manager met u omgaat? (Frictie/co-existentie)
9. Op welke vlakken zou u (eventueel) uw verhouding met de manager willen verbeteren?

Thema: afsluiting

- Samenvatting geboden door de onderzoeker (als ik het mag samenvoegen dan....)
- Bedanken
- Uitleg verdere procedure onderzoek

III Vragenlijst – Manager

Introductie

- Introductie van de onderzoeker zelf
- Toelichting onderzoek/beantwoording vragen respondent
- Anonimiteit waarborgen
- Mogelijkheid tot niet antwoorden/beëindiging gesprek
- Vragen om gesprek op te nemen
- Mogelijkheid tot nasturen transcriptie

1. Introductie respondent

- Naam, geslacht, leeftijd, opleiding, aantal jaren in dienst
- Arbeidsverleden
- Functie/werkzaamheden
- Team/Plaats in de organisatie

Thema: niet-klassieke professionals

1. Hebben uw werknemers een vakspecialistische opleiding gevolgd?
3. In hoeverre werken uw medewerkers autonoom? (Autonomie/professionele controle)

Thema: logica's

1. Wat acht u zelf het doel van uw werkzaamheden? (Voorbeelden)
En van uw team?
2. Wat vindt u het belangrijkste aan uw werkzaamheden (Voorbeelden)
3. Wat zijn uw kernwaarden?
Wat zijn de kernwaarden van uw medewerker? (Frictie?)
4. Waar moet binnen de organisatie meer/minder op worden aangestuurd(Voorbeelden)

Thema: autonomie

3. Hoe vaak heeft u contact met uw werknemers?

4. Over welke besluiten/bevoegdheden moeten uw werknemers zich verantwoorden?
5. Hoe geschiedt de samenwerking met uw werknemers? (Autonomie)
7. Welke kennisoverlap is er met uw manager?
8. Bent u tevreden met de manier waarop uw werknemers met u omgaan? (Frictie/co-existentie)
10. Op welke vlakken zou u (eventueel) uw verhouding met de werknemers willen verbeteren?

Thema: samenvatting

-Samenvatting geboden door de onderzoeker (als ik het mag samenvoegen dan....)

-Dankwoord

-Uitleg verdere procedure onderzoek

IV Onderzoeksorganisatie en context

4.1 Onderzoeksorganisatie - Rijksvastgoedbedrijf

Nederland kent een omvangrijke overheid. Om ervoor te zorgen dat Rijksdoelen kunnen worden gerealiseerd is het van belang dat overheidsinstanties gebouwen, terreinen en gronden tot hun beschikking hebben. Het Rijksvastgoedbedrijf beheert de vastgoedportefeuille waarbinnen deze voorzieningen vallen. De portefeuille omvat 13,4 miljoen vierkante meter aan gebouwen en 81 duizend hectare grond, goed voor een waarde van ongeveer 15,5 miljard euro op de Staatsbalans. Voorbeelden van gebouwen en terreinen zijn onder meer de ministeries, gevangnissen, musea, belastingkantoren en defensie terreinen. Al deze gebouwen en terreinen moeten worden onderhouden, beheerd en voorzien van een veilige en inspirerende werkomgeving. Daarnaast dienen de vastgoedobjecten (indien deze niet langer voor Rijksdoelen worden gebruikt) te worden getaxeerd, verkocht of verhuurd. Al deze taken worden uitgevoerd onder toezicht van het Rijksvastgoedbedrijf.

4.2 Reorganisatie en Agentschap

Het Rijksvastgoedbedrijf valt als overheidsorganisatie onder het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het is per 1 juli 2014 ontstaan door een functionele fusie van verschillende vastgoedonderdelen van het Rijk: Dienst Vastgoed Defensie, de Rijksgebouwendienst en het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf. Het Rijksvastgoedbedrijf is met andere woorden een tamelijk 'nieuwe' organisatie ontstaan vanuit verschillende, oudere vastgoedonderdelen van de Rijksoverheid. Alhoewel de status is aangevraagd, is het Rijksvastgoedbedrijf op dit moment nog geen zelfstandig agentschap. Het is een overkoepelende organisatie voor agentschappen Rijksgebouwendienst, Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf en de Dienst Vastgoed Defensie (Rijksvastgoedbedrijf, 2016). Wanneer het Rijksvastgoedbedrijf de status van agentschap krijgt toegewezen, zullen deze laatste drie automatisch komen te vervallen.

4.3 Afdeling Transacties en Projecten

De afdeling Transacties en Projecten is, zoals de naam al doet vermoeden, de afdeling die er voor zorgt dat projecten van het Rijksvastgoedbedrijf worden gerealiseerd en dat rijksgebouwen worden verkocht/afgestoten. Deze tak van de organisatie omvat de meeste mensen met een specialistische opleiding, kennis en kunde. Zo werken binnen deze afdeling o.a. architecten, makelaars en taxateurs.

V Codeboom

Code	Subcode	Sub-subcode	Korte omschrijving	
LOG			Institutionele logica	
	LOG-POL		Politiek logica	
	LOG-PRO		Professioneel logica	
		LOG-PRO-KWA	Kwaliteitswaarden professional	
		LOG-PRO-TAC	Professioneel - tacit knowledge	
		LOG-PRO-AUT	Professionele autonomie	
		LOG-PRO-KEN	Professionele kennis	
		LOG-PER	Performance logica Interactie tussen logica's	
	INTERACTIE LOGICA'S	INT- POLPER		Interactie tussen politiek en performance logica
			INT-POLPER-CO	Politiek logica en performance logica co-existeren
		INT-POLPER-BO	Politiek logica en performance logica botsen	
		INT-POLPER-VER	Politiek logica en performance logica versterken elkaar	
INT- POLPRO			Interactie tussen politiek en professioneel logica	

		INT-POLPRO-CO	Politiek logica en professioneel logica co-existeren
		INT-POLPRO-BO	Politiek logica en professioneel logica botsen
		INT-POLPRO-VER	Politiek logica en professioneel logica versterken elkaar
	INT- PROPER		Interactie tussen professioneel en performance logica
		INT-PROPER-CO	Professioneel logica en performance logica co-existeren
		INT-PROPER-BO	Professioneel logica en performance logica botsen
		INT-PROPER-VER	Professioneel logica en performance logica versterken elkaar
	INT-PROPRO		Interactie binnen het professionele logica
	INT-ALL		Interactie tussen alle logica's
MAR			Uitbesteding aan markt
	MAR-ERV		Ervaring in het werkveld
AANSTURING			Autonomie in werkzaamheden
	AUT-VEE		Veel autonomie
	AUT-WEI		Weinig autonomie
		AUT-WEI-BUR	Weinig autonomie door bureaucratie
ACHTERGROND			
OVERIG			