

**'TACIT RATIONALITY' of 'VERZONKEN RATIONALITEIT':
HET GEHEIM VAN DE PROFESSIONAL**

**Lectorale rede dr. Arend Geul
uitgesproken op 14 oktober 2010
in het stadhuis van de gemeente 's-Hertogenbosch**

U vraagt zich natuurlijk af waarom jongleur Harm van der Laan¹ deze middag heeft geopend:

- misschien om u wat te *vermaken* en het feestelijke karakter van deze middag te onderstrepen?
- als *metafoor* misschien: is een beleidsprofessional niet ook iemand die vele ballen tegelijk in de lucht moet houden zonder er een te mogen laten vallen?
- of zou die Geul nog een andere bedoeling hebben? En welke dan?

Het antwoord geef ik u vanmiddag ... maar nog niet nu!

Laat ik u eerst begroeten!

- Leden van bestuur en management van de Gemeente 's-Hertogenbosch, in het bijzonder Irma Woestenbergh, de gemeentesecretaris, tevens onze Gastvrouw vandaag
- Leden van het College van Bestuur van Avans Hogeschool, in het bijzonder Frans van Kalmthout, portefeuillehouder (o.a.) onderzoek, valorisatie en lectoraten
- Collega's van Avans en de Gemeente 's-Hertogenbosch, in het bijzonder de collega's van de kenniskring Professionaliteit van Beleid en van BSK
- Mede-lectoren
- Collega's van andere hogescholen en overheden, uit de universitaire wereld, en de wereld van kennis en onderzoek, in het bijzonder zij die de verre reis vanuit Den Haag hebben ondernomen
- Familie, vrienden, bekenden
- Overige belangstellenden,

U bent mij allen dierbaar, ik heet u hartelijk welkom!

Ik ben dankbaar dat u gekomen bent en hoop u vanmiddag een verhaal te kunnen vertellen dat u zal boeien.

Mijn lectorale rede is een openbare les. Het is genetisch vastgelegd dat ik een onderwijzer ben, en volgens Van Dale is dat iemand die "kennis mededeelt". Dus als mij een kathedraal wordt geboden ...

Ik ga u 'kennis mededelen' over professionals. Alle mogelijke professionals, ongeacht de sector, de functie, het vakgebied waarin zij werken. Of het nu een arts is zoals dr. Richard Steadman die de knie van Ruud van Nistelrooij heeft gerepareerd, een advocaat als Bram Moskowitz, een architect als Rem Koolhaas, of een beleidsadviseur als Bernard ter Haar (die ik u straks ga voorstellen). Het onderzoek en de theorievorming van de laatste twee/drie decennia wijst uit dat professionals bij alle onderlinge verschillen ook heel veel gemeen hebben. Professionals zijn er in vele kleuren, maten en soorten, maar de manier waarop zij opereren en presteren, is in de kern hetzelfde. Daaronder

- hoe zij denken
- hoe zij te werk gaan
- hoe zij dat hebben geleerd
- hoe zij zich ontwikkelen
- hoe zij hun professie verder helpen.

¹ www.ArtdelaRue.com

Vandaar de titel van deze les: “*hèt* geheim van *dé* professional”. Voor alle duidelijkheid: ik wil op geen enkele manier suggereren dat iemand tegelijkertijd in alle of vele beroepen een professional zou kunnen zijn. Een ‘allround professional’, een professionele ‘homo universalis’ bestaat niet. Een ‘general practitioner’ is ook gewoon maar een huisarts. Een professional is altijd een specialist.

Maar ik begin met de professional waarop mijn lectoraat zich in het bijzonder richt: de beleidsprofessional. Het is een professional die onder druk staat. Daar aan toegeven zal niet zonder consequenties zijn. Recent heeft psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman gewaarschuwd voor John Wayne-achtige macho-bestuurders, mensen die hij typeert als beschikkend over weinig relevante ervaring en gering reflectief vermogen, maar behept met veel daadkracht en heel veel zelfvertrouwen (overconfidence). Dit type bestuurders heeft weliswaar overtuigende verhalen maar die zijn dikwijls zwak onderbouwd, met alle gevolgen van dien voor de effectiviteit van de acties en daden die daarop volgen. Kahnemans remedie: zorgvuldige vergaring van hoogwaardige informatie, analyse door ervaren, onafhankelijke geesten, die er niet voor terugschrikken de verantwoordelijke bestuurder te confronteren met onwelkome boodschappen.² Kortom: schakel professionele beleidsadviseurs in! Dat is namelijk hun professionaliteit: het verzorgen, bewaken, bewaren, zonodig het herstellen van de soliditeit van beleid. Zoals je een architect inschakelt om het huis van je dromen te realiseren, en artsen om te borgen dat je lang en gelukkig in goede gezondheid mag leven, zo schakel je een beleidsprofessional in om ervoor te zorgen dat je beleid het gewenste effect heeft.

Laat ik concreet worden, en u demonstreren wat beleidsprofessionaliteit is en kan zijn. Wij gaan terug naar het najaar van 2008, de tijd van Fortis en van de Kredietcrisis. Ik neem aan dat u zich die herinnert. Wat u wellicht ook nog weet is hoe daar vanuit politiek-bestuurlijk ‘Den Haag’ op is gereageerd. Maar u weet waarschijnlijk niet hoe dat antwoord tot stand is gekomen, en wie daarvoor de credits verdient. Beide episodes neem ik nog eens met u door.

- *Fortis*

Volgens de Belgische en Nederlandse boeken die erover verschenen zijn (o.a. ‘De Prooi’ van Jeroen Smit), is het deze meneer, Bernard ter Haar, geweest die er in het najaar van 2008 via zijn eigen bronnen achterkomt dat de Belgische staat (samen met de Luxemburgse) bezig was het toen wankelende Fortis te redden (inclusief het Nederlandse deel van het inmiddels opgesplitste ABN-AMRO). Hij ook heeft ervoor gezorgd dat Nederland daarbij betrokken werd. Vervolgens is hij erachter gekomen dat België daar verhoudingsgewijs veel minder voor zou betalen dan ons land (en tegen aantrekkelijker voorwaarden). Hij is daarop met het scenario gekomen dat de Nederlandse overheid alle Nederlandse delen van Fortis uit het concern zou kopen. Hetgeen toen ook is gebeurd. Dit lijkt gemakkelijker dan het is, want deze meneer (Bernard ter Haar) is een ambtenaar en kan derhalve slechts adviseren. Ter Haar moest zijn minister, Wouter Bos, premier Balkenende, en de president van De Nederlandsche Bank, Noud Wellink, meekrijgen, en ook nog eens de buitenlandse spelers in de arena. Bovendien stond er hoge tijdsdruk op: dit hele proces heeft in totaal vijf à zes dagen geduurd.

- *Kredietcrisis*

In hetzelfde najaar, maar enige weken later, openbaart zich een kredietcrisis, die een snelheid heeft, een felheid en een omvang, die tot dat moment voor onwaarschijnlijk tot onmogelijk werd gehouden. In de hele westerse financiële wereld zitten overheden, financiële autoriteiten, en hun adviseurs verbijsterd toe te kijken. Zij proberen rust uit te stralen – paniek zou immers alleen maar meer olie op het vuur zijn. Maar: wat te doen? Achteraf weten we, o.a. dankzij reconstructies van NRC-Handelsblad en Volkskrant, dat het antwoord gekomen is uit Den Haag. En de precieze plek in Den Haag ... was de laptop

² Kahneman/Klein 2009; McKinseyQuarterly, March 2010.

van Bernard ter Haar. – Ik signaleer: het antwoord komt niet van een spraakmakende professor, een topbankier of ondernemer, een financieel analist, een adviseur of boardroom-consultant, nee van een Haagse ambtenaar! - Ik citeer NRC-Handelsblad:

“Terug uit Brussel besluit Bernard ter Haar (...) wat op papier te zetten. ‘s Avonds werkt hij thuis een A-4’tje uit met een plannetje (...). Zijn voorbeeld is de aanpak door de Zweedse regering van de bankencrisis in Zweden, begin jaren negentig. (...). (Minister) Bos reageert in eerste instantie voorzichtig en geeft aan dat zijn topambtenaar, die jarenlange Europese ervaring heeft, de steun voor zijn plan eerst maar eens bij anderen moet sonderen. Deze stuurt het rond aan zijn Europese collega’s. (...) Zijn Britse collega bij de Treasury reageert belangstellend. Niet lang daarna belt Alastair Darling, de Britse minister van Financiën, Bos op. Goed plan, die kapitaalsinjecties. Of ze kunnen samenwerken.” (einde citaat)

De rest is geschiedenis: de almachtige politieke top van de EU, de ECOFIN-raad en de Europese Raad, schaarde zich achter het voorstel van Ter Haar, zo blijkt uit een nauwkeurige reconstructie door de Brusselse insider Peter Ludlow,³ en even later ook de Amerikaanse regering, die met grote moeite wel een grote pot dollars had gecreëerd maar geen helder plan had hoe dat bedrag verstandig en met kans op succes in te zetten. Een half jaar later is de ‘systeemcrisis’ in de internationale financiën onder controle, de spiraal neerwaarts is wat dat betreft gestopt. Zij het dat inmiddels wel de reële economie in een diepe crisis is beland, maar je moet er niet aan denken wat de gevolgen hadden kunnen zijn ...

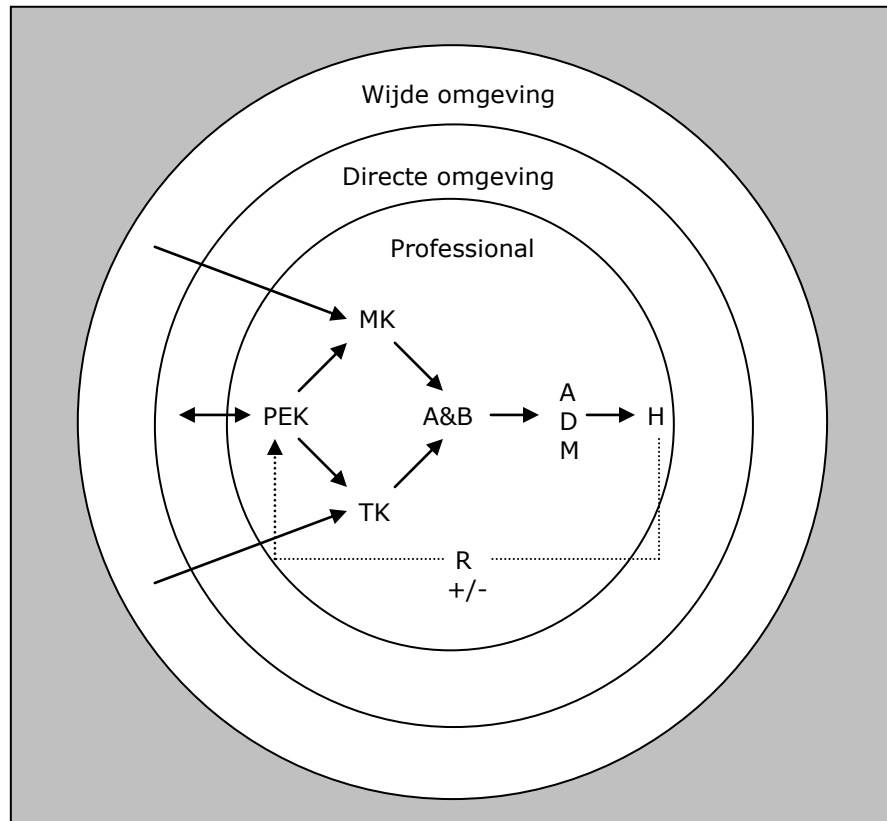
Wij zien hier een beleidsprofessional voluit in actie: er dient zich een probleem aan, onverwacht en ongekend, met de dreiging van een gigantische impact, waardoor een ongelooflijke tijdsdruk ontstaat. De professional neemt waar, bewaart zijn kalmte, houdt het hoofd koel, mobiliseert alles wat hij weet en kan, en komt met een antwoord, waarvan hij anderen, die het echt voor het zeggen hebben, weet te overtuigen. Overigens: ondertussen weet de professional niet zeker dat zijn remedie daadwerkelijk het gewenste effect zal sorteren, dat moet ook hij maar afwachten. ‘Maar niet geschoten is altijd mis’, zou Johan Cruijff zeggen. De karakteristiek die ik hier geef, geldt ook voor andere echte professionals: de arts in de operatiekamer, luitenant Kroon (de Bosschenaar die de Militaire Willemsorde heeft verdiend), politie-agenten op straat, docenten in de klas, de rechter bij het bepalen van een vonnis, tot en met sprinters in de Tour de France, en de spelers van Oranje. Een professional is een beroepsbeoefenaar die zijn professionaliteit keer op keer bewijst, in crisissituaties en (nog beter) in het voorkomen daarvan. Professionaliteit kunnen we kernachtig omschrijven als *het vermogen om op bestelling praktische prestaties te leveren van hoge kwaliteit, desnoods onder hoge druk*.

Ingewijden hebben het waarschijnlijk al opgemerkt, ik volg de psychologische opvatting van professionaliteit, waarin de belangstelling uitgaat naar houding, instelling, attitude. Terwijl het object hetzelfde is, levert deze andere kennis en inzichten op, en naar mijn smaak ook betere, dan de wellicht nog wat gebruikelijker bedrijfswetenschappelijke of sociologische benaderingen. Het hoe, wat, waarom van deze keuze kunt u nalezen in mijn boekje dat vandaag verschijnt (en u straks krijgt).

³ “Contrary to the impression which newspaper headlines, not to mention the leading figures themselves conveyed, the EU’s response, which culminated in the Eurogroup summit of 12 October and the European Council a few days later was not just nor even mainly the result of spectacular political leadership by Nicolas Sarkozy or Gordon Brown, but a product of (...) patient networking amongst senior officials”, waarbij in één adem de naam van Europees veteraan Bernard ter Haar wordt genoemd (Ludlow 2008, 41).

Het geheim van professionals

Het geheim van professionals zit in hun weten, in hun denken, in hun handelen, in hun leren, maar bovenal in de wijze waarop zij al deze afzonderlijke aspecten weten te combineren. Deze figuur geeft de 'professionele modus operandi' weer in de meest eenvoudige vorm. Ik wil die als volgt toelichten.



We beginnen met de professional zelf, de binnenste ring in de figuur. Professionals overleggen veel, met de opdrachtgever, informanten en andere betrokkenen, maar bovenal met zichzelf. Er vindt veel interne 'hersenspraak' plaats, zoals de hersenonderzoekster Jill Bolte Taylor dat noemt, d.w.z. de interne dialoog met 'de stem die alles becommentarieert'.⁴ Het is het terrein dat dankzij o.a. Donald Schön medio jaren tachtig opnieuw onder onze aandacht is gebracht, en waarmee de grondslag is gelegd voor de meest recente stroming in het wetenschappelijk denken over professionaliteit, de psychologische, die ook ik aanhang. Wat gebeurt er dan zoal binnenin de professional?

- Uiteindelijk komt het aan op de H in de figuur (*H=handeling, actie*). Professionals zijn dienstverleners, zij worden in de arm genomen door opdrachtgevers die een probleem of bepaalde ambities hebben; de professional moet hen helpen. U sukkelst met uw gezondheid, u wilt een nieuw huis, u wilt advies over beleggingen. De opdrachtgever is bovenal geïnteresseerd in de uitkomst van het professionele optreden, de performance. Om die performance te leveren onderneemt de professional vroeg of laat actie.

- Daar gaan onderzoeken, afwegingen en keuzes aan vooraf, die de professional zelf maakt, al dan niet met ondersteuning. Dit proces van analyse en besluitvorming, van diagnose en therapie, van onderzoek en beleid, van denken en doen is in de figuur aangegeven met A&B (*A&B=Analyse & Besluitvorming*). In de kern bestaat het uit twee onderdelen: het stellen van vragen, en het beantwoorden daarvan – inquiry and

⁴ NRC-Handelsblad, 22/23-11-2008

interpretation. Wat is hier aan de hand, wat begrijp ik ervan, wat niet, wat moet ik begrijpen, wát kan ik doen, wat kan ík doen, wat kán ik doen, wat moet ik doen? Dat type vragen. Het vraag-en-antwoordspel speelt zich af in een interne dialoog. En gaat razendsnel. Heeft de beleidsambtenaar een paar dagen, de chirurg heeft een paar uur of soms enkele minuten, een piloot slechts seconden. De antwoorden zijn voorlopig en kunnen worden bijgesteld, maar worden gevolgd door besluiten en handelingen zo gauw ze *satisficing* zijn. Hoe lang het duurt voordat dat moment is aangebroken hangt af van de situatie, van de betrokken professional, en van de *fit* tussen die twee. Dit interne proces is een vorm van professionele reflectie die, omdat die tijdens het professionele optreden plaatsvindt, 'onmiddellijke reflectie' wordt genoemd - bij Schön heet het 'reflection-in-action'.

Onmiddellijke reflectie kent twee subtypen, ontdekte Seibert, on-line- en off-line-reflectie geheten.

On-line reflectie gebeurt in de 'hitte van de actie', in real-time, 'op volle zee'.

Off-line reflectie gebeurt als je even onttrokken bent aan de volle actie, in een overdrachtelijke adempauze, in de beschutte luwte, voordat je weer 'in de frontlinie' terugkeert. Jeroen van der Veer, topman van Shell, overkomt dit tijdens het hardlopen in het weekend, althans in de tweede helft van zijn parcours - in de eerste wordt de aandacht opgeslorpt door de schoenen die nog niet lekker zitten: "Tijdens het hardlopen denk ik vaak op ongestructureerde wijze na over mijn werk, je krijgt wel eens ideeën maar dat gebeurt pas in de laatste minuten. (...) Het eerste stuk lopen is voor de conditie, het tweede voor de geest".⁵ (einde citaat)

Tijdens W.O. II mocht Winston Churchill graag een muurtje metselen in het park van zijn landgoed. Het nut van die activiteit was enkel de reflectieve waarde. Meer algemeen vindt off-line reflectie plaats als je bezig bent met dingen die minimale actieve inzet vragen. Seibert noemt dat 'tijdelijke eenzaamheid': tijdens weekend of vakantie, woon-werkverkeer (bij voorkeur mét files ...). In interviews die wij hebben afgenomen met beleidsprofessionals, hebben we gehoord van hardlopen, fitness, 's nachts wakker liggen, grasmaaien, kookvoorbereidingen treffen. Eén iemand gaf aan graag het onkruid tussen de tegels van terras en oprit te verwijderen. Het gaat om eentonige activiteiten die je in betrekkelijke eenzaamheid kunt uitvoeren, en die weinig aandacht vragen. Seiberts Amerikaanse respondenten noemen bijvoorbeeld ook (verhoogd) toiletbezoek, en eentje meldt zelfs af en toe speciaal een buitengewoon ón-interessant congres uit te zoeken. - De praktische adviezen die hieruit zijn af te leiden voor directeuren, collega's, vrienden, partners, kinderen laat ik graag aan uw eigen intelligentie en fantasie over. In ieder geval begrijpt u nu hoe de spreekwoordelijke verstrooidheid van professoren (en van lectoren ...) kan worden verklaard. Het is een professionele habitus die uiterst functioneel is!

- De verbinding van A&B naar H kent drie modaliteiten: de D-, A- en M-modaliteit.

De D staat voor 'deliberatie', dwz overleggen, beraadslagen, redeneren, beredeneren. Kiest de professional voor deze modaliteit, dan gaat hij op de klassiek-rationele wijze te werk. Nadere gegevens moeten verzameld en geïnterpreteerd worden, alternatieve hypothesen opgesteld, getoetst en tegen elkaar afgewogen, de literatuur en collega's geraadpleegd. Aldus ontstaan ook ideeën voor een behandeling, interventie en aanpak, en, als dat er meer dan één zijn, dient een nieuwe opgave zich aan, het keuzeprobleem. Deze werkwijze kost de nodige tijd, energie en denkkracht. De analyse en besluitvorming, en de overschakeling naar handelend optreden, verloopt bij deze modaliteit niet alleen bedachtzaam maar ook moeizaam en is langzaam, traag en energievretend. In de medische wetenschap heet deze modaliteit 'klinisch redeneren', in de cognitieve psychologie 'systeem 2-denken', en in de neurowetenschap 'systeem C-denken' (de c van reflectief). Vanuit die hoek wordt het getypeerd als een 'slow acting, fast learning system'. Het is een dure manier van opereren.

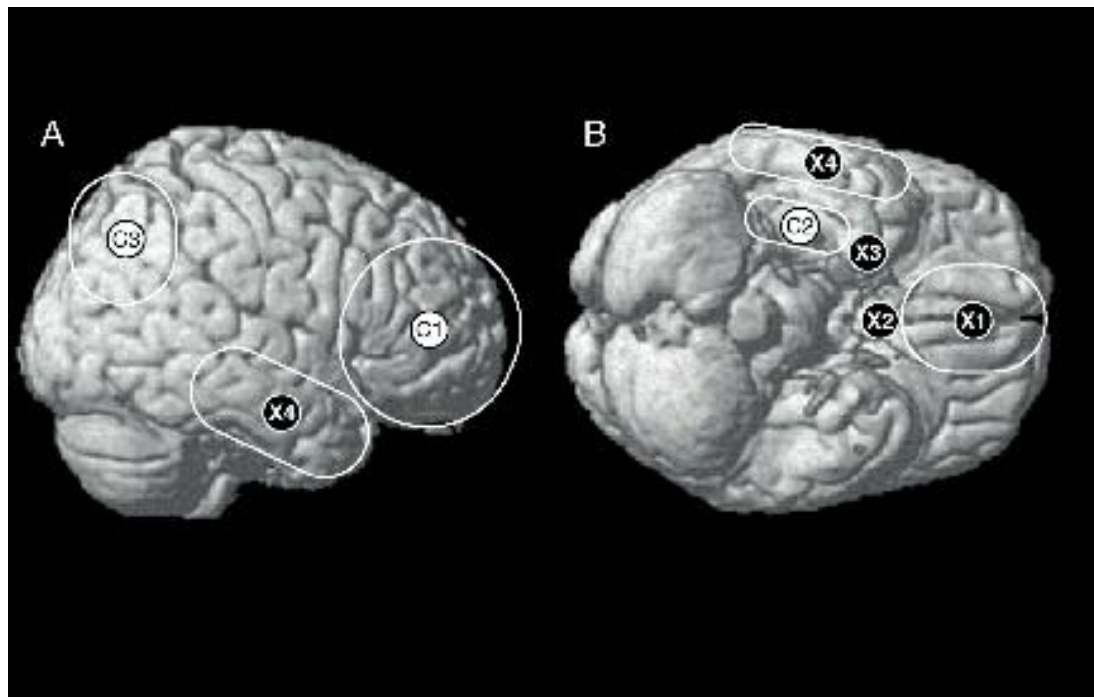
⁵ Financieel Dagblad, 8-11-2008

De A staat voor 'automatisch'. In deze modaliteit staat *patroonherkenning* centraal. Kenmerk van de A-modaliteit is de (*bijna*) *perfecte match* tussen het gepresenteerde professionele probleem (opgave of uitdaging) en een modelcasus. De professional herinnert zich uit literatuur of eigen praktijk eerdere gevallen, en een daaruit gedestilleerde modelcasus of prototype. Tevens wordt het bijpassende, eveneens in het geheugen opgeslagen, script voor succesvolle interventie, behandeling en aanpak geactiveerd. Arts en Harvard-hoogleraar Groopman noemt het geheel van opgeslagen patronen zijn 'mentale encyclopedie'. Anderen spreken van een 'mentale bibliotheek', een van de Brabantse beleidsambtenaren die wij hebben geïnterviewd sprak van een 'mentaal archief' dat via 'een soort Google' te bevragen valt: typ de juiste zoekterm in en plop, het voorbeeld verschijnt! - Professionals, zoals bijvoorbeeld ervaren artsen, zoeken hier altijd als eerste naar, wijst onderzoek uit, en handelen dan conform. De analyse en besluitvorming, en de overschakeling naar handelend optreden, verloopt bij deze modaliteit razendsnel. Dit is een manier van opereren, die veel goedkoper is in termen van aandacht, tijd en energie, dan de D-modaliteit. In de cognitieve psychologie staat de A-modaliteit bekend als 'systeem 1-denken', in de neurowetenschap als 'systeem X-denken' (de x van reflexief). Daar heet het een 'fast acting, slow learning system'. Gewone Nederlanders noemen dit routineus.

Harm van der Laan heeft zijn brein aangeleerd om zijn kunsten volgens de A-modaliteit aan te sturen en bij te sturen, maar ook hij is ooit begonnen in de D-modaliteit.

UITSTAPJE. De neurowetenschap heeft aangetoond dat de A- en D-modaliteit verschillende neurale netwerken in onze hersenpan activeren. Met gepaste onbescheidenheid toon ik u onderstaand plaatje. U ziet het menselijk brein. Links (bij A) ziet u een zij-aanzicht, en rechts (bij B) een onderaanzicht van 's mensen hersenen. In beide plaatjes zit het voorhoofd rechts.

Het X- en C-netwerk in het menselijk brein



De gebieden met X zijn actief bij het reflexieve denken, dus de A-modaliteit, de gebieden met C worden bij het reflectieve denken geactiveerd, dus bij de deliberatie. De C1 is de prefrontale cortex, het hersengebied dat redeneert en plant. Verdere uitleg moet ik u schuldig blijven, die gaat mijn petje verre te boven.

Vanzelfsprekend is er een evolutionaire verklaring voor de coëxistentie van de twee systemen. Die heeft te maken met het maximaliseren van de overlevingskansen in bedreigende situaties, en dat is gebaat met het vermogen om zowel snel als slim te kunnen handelen. Wordt u verrast door een sabeltandtijger dan resten u niets anders dan uw reflexen, en de hoop dat die toereikend zijn. Maar ziet u het roofdier tijdig aankomen, dan heeft u meer opties, en de mogelijkheid om daar een verstandige keuze uit te maken. Wellicht is deze aan intelligentie gekoppelde keuze-mogelijkheid ook de reden dat de sabeltandtijger als soort is uitgestorven en wij als soort nog immer voortbestaan.

Terug naar ons verhaal: over de verbinding tussen A&B enerzijds en Handelingen anderzijds binnenin de professional. Er is namelijk nog een derde modaliteit, zo wordt vermoed.

De derde modaliteit is de M-modaliteit, omdat het een mengvorm van de twee andere modaliteiten betreft. Het trefwoord is nu *analogie*. Niet 'analoog' als 'zich onderscheidend van digitaal', maar in de betekenis van 'enigszins lijkend op'. De professional gaat over op de M-modaliteit als de speurtocht naar patroonherkenning oplevert dat er geen complete match is met enig model of prototype, maar dat wel een *beperkte match* bestaat tussen gepresenteerde problematiek (of uitdaging) en een 'bekend geval'. De situatie waarin de professional zich ziet geplaatst komt hem/haar *onzeker maar niet helemaal onbekend* voor. Is de conclusie in de A-modaliteit "aha, dit is een typisch geval, dus ik volg het passende script", de beslissing in de M-modaliteit is "Hmm, dit lijkt op die-en-die situaties, dus ik kan het beste ongeveer zus-en-zo te werk gaan, maar ik moet goed opletten of dat ook echt werkt, en dat zou ik daar-en-daar aan kunnen aflezen". Denk terug aan hoe Bernard ter Haar de oplossing vond op de kredietcrisis, hij herinnerde zich wat er in Zweden in de jaren '90 was gebeurd! Dus de A-modaliteit wordt gevolgd in de keuze maar de D-modaliteit wordt geactiveerd om te monitoren en eventueel bij te sturen nadat de professional tot handelen is overgegaan. In de medische wetenschap heet dit 'intuïtief redeneren', in psychologie en neurowetenschap is men nog niet zover dat men er een eigen naam aan heeft gegeven. Duidelijk is dat de M-modaliteit sneller tot handelingen leidt en tegen minder kosten dan de D-modaliteit, maar meer tijd, moeite en energie kost dan de A-modaliteit. De Groningse neuroloog, praktiserend arts en hoogleraar klinisch onderwijs prof. Snoek meent dat de M-modaliteit "in de praktijk het vaakst wordt toegepast en ... in kracht toeneemt bij toenemende ervaring".⁶ De Nijmeegse neuropsycholoog prof. Kolk beschrijft ditzelfde in termen van 'automatisme' en 'aandacht' en 'het gebruikelijke' en 'het geëigende': automatisme als regel, en aandacht als je aanleiding vindt om niet het meest gebruikelijke te doen. Hij legt uit (ik citeer)

"Een ervaren automobilist hoeft niet na te denken over het besturen van haar auto. Aandacht is pas weer nodig als er iets onverwachts gebeurt, bijvoorbeeld als de motor gaat haperen, of als er een wegomlegging is. In zo'n geval maakt aandacht het mogelijk om op een *ongebruikelijke* manier te reageren. Automatische processen bereiden de meest gebruikelijke reacties op de omgeving voor. Aandacht maakt dat je niet per se het meest gebruikelijke doet, maar het meest geëigende: dat wat op dat moment het meest in jouw belang is"⁷ (einde citaat)

Het zal duidelijk zijn dat naarmate de 'mentale bibliotheek' (encyclopedie, archief) minder modellen en minder scripts bevat, men gedwongen is via de dure, tijdrovende D-modaliteit te opereren. En omgekeerd, naarmate de professional een beter gevulde 'professionele modellenverzameling' heeft, er vaker via de A- en M-modaliteit wordt gewerkt. Zo verloopt ook de ontwikkeling van de individuele professionaliteit: eerst komt de D-modaliteit tot stand, dan gaat men 'automatiseren' (A-modaliteit), waarna men vervolgens kan gaan verfijnen, corrigeren, en aanvullen (M-modaliteit).

⁶ Snoek 2008, 16

⁷ Prof. Herman Kolk, NRC-H 14/13-2-2009

Een experiment van Starling (1987, VS) laat zien dat dit ook voor bestuurskundigen geldt. Een aantal ervaren ambtenaren (gemiddelde leeftijd 52 jaar, tenminste 15 jaar overheidservaring) en evenveel bestuurskunde-studenten (gemiddeld 22 jaar oud, en geen overheidservaring) kregen allen zeven identieke opgaven voorgelegd. Zij moesten hardop redenerend aangeven hoe zij de opgaven zouden aanpakken en welke oplossing zij zouden kiezen. De uitslag:

- in alle gevallen refereerden 'oude rotten' aan prototypes, en de 'groentjes' alleen bij hoge uitzondering
- de studenten volgden een lineaire strategie (achtereenvolgens: wat is het probleem? wat zijn de opties? welke is het beste?) terwijl de ervaren ambtenaren non-lineair reageerden en steeds combinaties van probleem en bijbehorende oplossing benoemden
- de ervaren ambtenaren kwamen steeds (op één geval na) met slechts één oplossing op de proppen terwijl de studenten vaak ook alternatieven hadden bedacht
- de ervaren professionals hadden minder dan de helft van de tijd nodig die studenten ervoor uittrokken

Resumerend, is de professional zeker van zijn zaak dan kiest hij de A-modaliteit, is er sprake van ook maar enige twijfel volgt hij de M-modaliteit, alleen bij uiterste noodzaak opteert hij voor de D-modaliteit, dus voor de klassiek-rationele wijze van aanpakken. Die keuze-mogelijkheid ontstaat pas bij toenemende ervaring.

Wij gaan terug naar de figuur.

- Bij de analyse en besluitvorming A&B doet de professional een beroep op drie soorten kennis.

Allereerst de *materiekennis (MK in de figuur)*, de geconsolideerde, formele of expliciete beroepskennis over het onderwerp of object, zoals te vinden in de actuele vakliteratuur.⁸

Daarnaast de *technische kennis (TK)*, de actuele, geconsolideerde beroepskennis over de interventie-mogelijkheden, de methoden en technieken van het vak, en de vaardigheid om deze toe te passen. Materiekennis en technische kennis vormen samen de vakkennis, ook wel de BOKS genoemd ('body of knowledge and skills'). Voorbeelden zijn de standaarden en richtlijnen in de medische professie, de DSM in de psychiatrie, en de jurisprudentie in de rechtspraak. Beleidsprofessionals hebben niet (nog niet) iets wat hierop lijkt. Met mijn proefschrift en mijn recente bijdrage aan de Korsten-bundel doe ik daarvoor wel voorstellen.

Maar er is nog een derde vorm van kennis, die we kunnen aanduiden als de eigen professionele ervaringskennis van de professional (*PEK in de figuur*). Dit wordt ook wel de 'tacit knowledge' genoemd, en heet 'phronèsis' bij de Oude Griek Aristoteles. Naarmate de professional langer zijn beroep uitoefent, doet hij ervaringen op in zijn professionele optreden, de voorbereiding en de effecten daarvan. Die ervaringen bieden de mogelijkheid om algemeen geaccepteerde vakkennis te verfijnen, te nuanceren, te specificeren, aan te vullen, en te verbeteren. - Dit is 'contributory expertise' zoals Collins & Evans (belangrijke hedendaagse kennissociologen) dat noemen, en staat bovenaan hun ladder van soorten kennis. -

Omdat de specifieke ervaringen en hun reflectieve verwerking in belangrijke mate individueel zijn, is deze professionele kennis vooralsnog particulier (en dus per definitie impliciete kennis). De PEK bepaalt hoe er wordt geanalyseerd en hoe er keuzes worden gemaakt, en op welke materiekennis en op welke technische kennis een beroep zal worden

⁸ Een 'expert' is iemand die gespecialiseerd is in materiekennis. Een expert is dus niet hetzelfde als een professional. - Onderzoekers, commentatoren, hoogleraren en ook lectoren dienen zich daar goed van bewust te zijn!

gedaan. De PEK fungeert, met andere woorden, in het handelen van de professional als de operationele autoriteit.

Ruud van Nistelrooij heeft niet voor niets dr. Steadman in het verre Vail, Colorado, USA uitgezocht om zijn kapitale knie te laten behandelen: die beschikt over de laatste medisch-wetenschappelijke kennis (maar alle andere kniespecialisten óók), beheerst de techniek van de micro-fractuur als geen ander want hij heeft die zelf ontwikkeld en verfijnd (andere specialisten hebben die operationele ervaring niet of in mindere mate), en heeft, dankzij een lange reeks ervaringen, een indrukwekkende staat van dienst wat betreft het oplappen van superstars met knie-problemen (daarin is Steadman vrijwel uniek). 100%-garanties op volledige verbetering kan zelfs de meest succesvolle en best toegeruste professional u overigens nimmer geven. Steadmans score ligt nu bij 80%.

Soms denk ik dat het ontwikkelen en doorontwikkelen van de PEK de centrale taak is (of zou moeten zijn) voor het hbo, of in ieder geval voor de lectoren aldaar.

- Hoe ontwikkelen professionals hun PEK? Ervaringen leiden niet automatisch tot kennis. Dat vergt dat er wordt geleerd van de ondervonden ervaringen. Dat leerproces vindt plaats via de weg van professionele reflectie (R in de figuur, $R=reflectie$). Ervaring is het blootgesteld-zijn(-geweest) aan situaties met professionele handelingsnoodzaak, bepaalde vormen van (opnieuw) reflectie leiden tot het trekken en benutten van de lessen die daaruit kunnen worden getrokken. Wat neem ik als professional mee voor het geval ik een volgende keer opnieuw in een identieke of vergelijkbare situatie terechtkom? Wat moet ik dan zeker weer doen, en wat kan ik voortaan beter niet doen (vandaar de + en de – bij de terugkoppeling van handeling naar PEK in de figuur)? Hebben we het eerder gehad over de ‘onmiddellijke reflectie’, de R in de figuur verwijst naar evaluatieve en naar meta-reflectie.

‘Evaluatieve reflectie’ vindt achteraf plaats, wanneer de gevraagde handelingen zijn afgesloten. In de literatuur heet dat ‘reflection-on-action’ (Schön) en ‘pro-active reflection’ (Seibert). Die laatste term geeft ook mooi de functie weer van dit type reflectie. De bedoeling is om je kennisbasis uit te breiden met ‘lessons learned’. Het gaat erom de productieve ervaringen expliciet te krijgen. Zonder evaluatieve reflectie doe je steeds hetzelfde, herhaal je domweg je kunstje, inclusief alle dingen die misgingen of beter hadden gekund. – Overigens: twee van ‘mijn’ kenniskringleden zijn dit in hun onderzoek wel tegengekomen (dat ambtenaren dingen doen alleen omdat ze dat zo gewend zijn, zonder verder nadenken, steeds opnieuw). – Daarom zegt het aantal jaren ervaring of het aantal behandelde gevallen op zich nog weinig over het te verwachten niveau van professionele performance: ook voor werkervaring geldt dat kwaliteit belangrijker is dan kwantiteit.

Er zijn drie vormen van evaluatieve reflectie: solo (dus samen met jezelf), met peers (collega’s, vakgenoten), en met een tutor of coach. Vooral die met een coach en de solo-reflectie (dus met jezelf als tutor) bleken in het onderzoek van Daudelin productief. Bij de solo-reflectie blijkt een uurtje geconcentreerd terugblikken, waarbij men notities maakt van hetgeen de opgedane ervaringen hebben opgeleverd, ten positieve of ten negatieve, al voldoende te kunnen zijn. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een ‘professioneel dagboek’ dat regelmatig wordt bijgewerkt. Eén van mijn directeuren had zo’n dagboek, hij had heel helder voor ogen wat hij in bepaalde situaties beter wel en niet kon doen. Ook helpt het verwoorden van het geleerde in informele gesprekken met vertrouwden, zoals partners en vrienden (op het werk en/of in het vak). Anders dan bij de onmiddellijke reflectie ontbreekt de spontane aandrang tot reflectie bij gebreke van een actie die daartoe noopt of uitnodigt. Voor evaluatieve reflectie is enige dwang nodig, een die van buiten komt (een formeel of verplicht reflectiemoment), of een die men zichzelf oplegt (zelfdiscipline). In ons onderzoek onder Brabantse beleidsambtenaren zijn we maar één professional tegengekomen die min of meer geregeld en systematisch zijn ervaringen overdenkt.

'Meta-reflectie' beweegt zich op nog grotere afstand van de alledaagse actie en het stellen en beantwoorden van de vragen hoe daar het beste van te maken. Het gaat om het reflecteren over hoe men pleegt te reflecteren op zijn handelen, en heet daarom 'reflection-on-practice' (Schön) of 'frame-reflection' (Rein/Schön): doe ik het reflecteren wel goed, kan dat misschien beter, hoe reflecteer ik eigenlijk? Ook hier dus summatieve en formatieve vragen. Te denken is bijvoorbeeld aan de vraag of men een bepaald karakteristiek patroon volgt, een persoonlijke stijl die men zich heeft aangeleerd, of een ingeslepen gewoonte zoals het aangrijpen van het eerste het beste idee, of een vraag als 'wat geef ik systematisch geen aandacht, waar let ik eigenlijk nooit op?'. Dit is het type reflectie dat het minste is onderzocht. Vanuit het oogpunt van professionalisering lijkt het niettemin van grote betekenis. Reflectie is de motor van professionele ontwikkeling, dus metareflectie lijkt belangrijk om zowel de ontwikkeling van individuele professionals (hun professionele ontwikkeling) als de professionele vooruitgang (van de professie als geheel) verder te brengen. Zeer recent zijn daarvan uiteenlopende voorbeelden verschenen. Groopman (2007) heeft ervaren medische professionals in de VS geïnterviewd, het Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg CBO (2009) heeft ervaren Nederlandse artsen indringend bevraagd op hun grootste fouten, de AFM (2010) heeft de werkwijze van de Big 4 onder de accountantskantoren zeer kritisch doorgelicht, en Ton Derksen (2010) de wijze waarop Justitie tewerk gaat.⁹ Beleidsprofessionals hebben nog een inhaalslag te maken!

Er gebeurt, kortom, heel veel intern als een professional aan het werk is. Maar professionals zijn niet helemaal op zichzelf aangewezen, zij hebben een professionele omgeving waarbij zij te rade kunnen gaan (geïndiceerd door de twee buitenste ringen in de figuur). De professionele omgeving levert twee bronnen van voeding en inspiratie, van nieuwe vakkennis, van geleidelijke vooruitgang van de professie.

- De eerste bestaat uit de *beroepsgroep als geheel* (de buitenste ring in de figuur), en de vooruitgang die deze weet te boeken op het gebied van wetenschap en techniek. De locaties waar de nieuwe kennis oorspronkelijk ontwikkeld is, liggen meestal ver weg gezien vanuit de plek waar een willekeurige professional zich bevindt: in researchlaboratoria van bedrijven en wetenschappelijke instituten *all over the world*. Via publicaties, scholing en opleiding wordt nieuwe materiekennis en nieuwe technische kennis verspreid onder professionals. *Studie* is de weg waarlangs de individuele professional op de hoogte blijft, in alle mogelijke vormen die daarvan bestaan. Dat is soms makkelijker gezegd dan gedaan. De Raad voor de Volksgezondheid en Zorg RVZ berekende onlangs (2008) bijvoorbeeld dat (ik citeer)

"specialisten dagelijks tussen de vijftien en dertig artikelen (moeten) lezen om bij te blijven op hun vakgebied; voor generalisten als huisartsen is dit een veelvoud".
(cit.einde)

Ik herhaal: dagelijks – alsof ze daar de tijd voor hebben!

- De andere bron van voeding en inspiratie ligt voor professionals dicht bij huis (de middelste ring in de figuur), en bestaat uit de informatie, kennis, inzichten, praktijken e.d. die zij kunnen ontleen aan de contacten met hun *onmiddellijke collega's*, binnen de organisaties waarin zij werkzaam zijn, plus de vakgenoten daarbuiten met wie zij regelmatig contact hebben (via verenigingen, en oud-studiegenoten bijvoorbeeld). Kennistransfer en kennisdeling, zo luidt de opvatting van de jongste lichte wetenschappers op dit terrein, vindt voornamelijk plaats in informele circuits van vakgenoten.¹⁰ Silicon Valley en de Amsterdamse Zuidas zijn mooie voorbeelden van

⁹ J. Groopman, *How doctors think* (Boston/New York 2007); CBO, *Dit nooit meer. Artsen vertellen over hun incident* (Utrecht 2009); AFM, *Rapport algemene bevindingen kwaliteit accountantscontrole en kwaliteitsbewaking* (Amsterdam 2010); Ton Derksen *De ware toedracht* (Diemen 2010)

¹⁰ Dit is het terrein van het vakgebied *kennismanagement*, of zoals dat tegenwoordig heet, *kennis & organisatie*. Deze discipline is inmiddels aan zijn derde generatie toe. Na de expertsystemen en de 'communities of practice' gaat de aandacht nu uit naar de 'embeddedness' van kennisontwikkeling en kennistransfer. Kennis is zowel 'embedded in practice' als 'social embedded', krijgt pas betekenis in de sociale omgeving waarin die kennis wordt toegepast ('shared practice'), is daarom ook in hoge mate impliciet, en kennisdeling vindt dientengevolge onverwachts en in informele circuits plaats. De

situaties waarbij professionele vooruitgang in hoge mate te danken is aan intraprofessionele interactie. Aan de Zuidas schijnt een advocatenkantoor te zijn dat in zijn pand een klassieke Amsterdamse 'bruine kroeg' heeft gecreëerd om dergelijke informele ontmoetingen tussen vakcollega's te stimuleren.

Kortom, wat huiselijk gezegd: kennis krijg je als professional niet alleen door de literatuur te lezen en congressen te bezoeken, en door te reflecteren op eigen ervaringen, maar ook en vooral door met vakcollega's diepgaand over je vak te praten. Beter is nog te zeggen: via studie neem je het ene type kennis tot je, namelijk formele en expliciete kennis, via interactie een ander type, t.w. informele en impliciete kennis die onmiddellijk relevant is voor je eigen praktijk. Volgens de inzichten van Nonaka c.s. is die laatste vorm van kennis actueler dan de formele kennis.¹¹ Naast reflectie en studie is derhalve *intraprofessionele interactie* de aangewezen weg om je professionele performance te verbeteren.

Op een hoger aggregatieniveau, namelijk dat van alle professionals tezamen, zorgt dit mechanisme ervoor dat voortdurend grenzen worden verlegd, en kennis wordt toegevoegd aan het repertoire van elke professional. Over langere tijd gezien is er sprake van *voortdurende professionele vooruitgang*. Dat geldt niet alleen voor de top maar ook voor het instap-niveau. Ook de minimumstandaarden voor de goede uitoefening van de professie gaan voortdurend omhoog.¹² Een beginnend arts weet en kan nu veel meer dan een ervaren toparts een halve eeuw geleden, in vele sporten bereiken amateurs nu niveaus die hen eerder Olympische medailles zouden hebben opgeleverd, het befaamde Oranjeteam rond Cruijff uit de jaren zeventig zou zich waarschijnlijk nu niet kunnen kwalificeren voor enig internationaal toernooi.¹³ Vooralsnog is er geen enkele professie die hierop een uitzondering vormt, althans, ik ben die niet tegengekomen.

Afronding: de professionele paradox

Een van de paradoxale bevindingen van wetenschappelijk onderzoek naar professionaliteit is dat volleerde, ervaren professionals minder hoeven na te denken, en minder hoeven te redeneren, dan minder ervaren vakcollega's, en toch beter 'scoren' in termen van oplossingen en effectiviteit. Het is een paradox, een *schijntegenstelling*, omdat zij, zoals we hebben gezien, niet alleen de beschikking hebben over de D-modaliteit maar kunnen terugvallen op de A- en M-modaliteit van diagnose en besluitvorming. De logische argumentatie (van probleem naar doel, van doel naar middelen, van analyse naar plan, van plan naar actie), doorgaans gezien als het kenmerk bij uitstek van rationaliteit, is bij topprofessionals *niet afwezig* maar niet langer *zichtbaar*, ook niet meer voor de professionals in kwestie zelf. Hun denk- en handelwijze is niet non-rationeel, en al helemaal niet irrationeel.¹⁴ Hoe moeten we hun werkwijze dan wel noemen? Sommigen spreken van '(aangeleerde) intuïtie'.¹⁵ Mij is dat een te moeizame woordencombinatie.

dubbele 'embeddedness' van kennis zou verklaren waarom verschijnselen als Silicon Valley of de zogeheten 'creatieve klasse' (zoals in Amsterdam) zo succesvol werken. Of waarom 'bier & pizza meetings' – waar collega's op informele basis van elkaars problemen, oplossingen en ideeën kennisnemen – wel werken als ze op eigen initiatief plaatsvinden, voor eigen rekening en in eigen tijd, en niet werken als het management ze gaat organiseren, modereren, of zelfs maar faciliteren. Zie: Huysman 2006

¹¹ Nonaka et al. 2000, Nonaka/Toyama 2007, de.wikipedia.org/wiki/SECI-Model

¹² Zie bijv. Piet Borst, NRC-H 28/29-6-2008

¹³ "Ik heb laatst een dvd'tje met hoogtepunten uit de geschiedenis van het WK gezien. Dan zie je Pele een actie maken, waarbij in mijn ogen wel erg passief wordt verdedigd. Moet je zien hoe ze nu invliegen op Fabiano, de spits van Brazilië: net twee, drie man en anderhalve meter hoog. Dan is het toch even veel knapper als je een doelpunt maakt" (Oranjespits Robin van Persie, Trouw 22-6-2010)

¹⁴ "(D)e 'klinische blik' (is geen, ag) irrationeel en mystiek gebeuren, maar (...) een zeer effectieve en efficiënte denkmethode (...), waaraan een proces van geldige informatieverwerking ten grondslag ligt en die vooral is gebaseerd op ervaringskennis, opgedaan in de loop van jaren" (Snoek 1989, 450). "I do not see any phenomena like what usually called intuition or insight that cannot be explained by the process I call recognition" (Simon 1993, 404)

¹⁵ De Groots definitie: "intuïtie is een naam voor een regelgeleid cognitief opereren van een persoon, waarbij de regels bestaan uit in het algemeen geldige, op ervaring gebaseerde heuristieken, die de

Meer voor de hand ligt om te spreken van *tacit rationality*.¹⁶ In onze eigen taal zouden we dan kunnen zeggen dat professionals opereren met een *verborgen, verscholen, of verzonken rationaliteit*. Het gaat om een rationaliteit die, zoals Van Dale omschrijft, dieper ligt dan het zichtbare oppervlak, die onder dat oppervlak ligt, onzichtbaar is geworden - vaak zelfs voor de betrokken professional zelf. Het is hun 'tweede natuur' geworden - gewórden, het is immers niet aangeboren.

Dankwoord

Ik sluit zoals gebruikelijk af met het uitspreken van een beperkt aantal woorden van dank:

- stichters en sponsors van het lectoraat Professionaliteit van Beleid: Avans Hogeschool (in de persoon van Frans van Kalmthout, portefeuillehouder in het CvB) en Gemeente 's-Hertogenbosch (i.h.b. de gemeentesecretaris. mevr. Irma Woestenberg). Het is een grote gok om een docent (al dan niet tijdelijk) te promoveren tot lector. Ik hoop uw vertrouwen waar te kunnen maken
- mijn directeuren van de laatste tien jaar (Gerard, Dick, Titia en Jos) die mij in de gelegenheid stelden mijn eigen ontwikkelingspad te volgen en dat zelfs stimuleerden
- mijn collega's bij BSK. Nu staat Avans Hogeschool als geheel aan de NL top, wij waren acht jaar geleden de eerste binnen Avans in Den Bosch die de nationale top haalden. Het wordt tijd om weer een volgende stap vooruit te zetten. Daarover wil ik graag met jullie ideeën uitwisselen
- leden van mijn kenniskring (in alfabetische volgorde): Carla, Frans, Geertje en Jan vanuit de gemeente-wereld, en Judith, Ria, en ook Josette vanuit Avans. Dank voor jullie bijdragen aan het grote avontuur dat lectoraat heet! Rolinka heeft op haar eigen wijze gedemonstreerd dat het wijdverbreide idee dat professionaliteit is voorbehouden aan formeel hogeropgeleiden, klinkklare nonsens is
- Joris Bekkers van Boom/Lemma Uitgevers en zijn medewerkers voor de productie van het boekje EN voor het gratis er beschikking stellen van een exemplaar voor iedereen die vandaag hier aanwezig is
- Tenslotte is er één iemand die mij in al haar bescheidenheid uitdrukkelijk verzocht heeft haar niet vanaf deze plaats te bedanken. Welnu: een professional, zo heb ik betoogd, is iemand die op bestelling prestaties levert, ook en in het bijzonder onder druk - ik zal het dankwoord aan die ene hier dus achterwege laten!

Ik heb gezegd

De uitgebreide versie van deze tekst is verschenen bij Boom Lemma onder de titel 'De kunst van het autorijden. Over beleidsadviseurs en andere professionals' (ISBN 978-90-5931-598-3). Daarin ook het uitgebreide literatuuroverzicht.

persoon zelf niet in detail kan expliciteren en/of objectief rechtvaardigen" (geciteerd in Snoek 1989, 213). Zie ook wikipedia (intuïtie/psychologie, en intuition/knowledge)

¹⁶ Malterud (1995, 191) spreekt van de "tacit rationality of clinical interaction"