

Helpen combibanen bij het overbruggen van grenzen?

Rollen combineren in elkaar vreemde werelden

Als mensen grenzen overbruggen en verbindingen maken tussen twee werelden, biedt dat mogelijkheden voor innovatie en leren. Bijvoorbeeld tussen twee vakgebieden, tussen school en werk, of tussen wetenschap en bedrijfsleven. Maar hoe werkt dat eigenlijk in de praktijk?

Gertjan Schuiling

Al sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw wordt in de organisatiekunde vanuit het begrip *boundary spanning* onderzoek gedaan naar mensen die over het vermogen beschikken in twee professionele werelden te acteren en informatie op een voor beide kanten begrijpelijke manier over te brengen. Bijvoorbeeld van een gespecialiseerde onderzoeksafdeling naar de marketingafdeling, of van sales naar productie. In het educatieve onderzoek wordt gesproken over *boundary crossing*, waarbij men vooral kijkt naar het *leren* tussen verschillende expertisegebieden. Uit de literatuurstudie van Akkerman & Bakker (2011, 2012) blijkt het leggen van verbindingen tussen verschillende praktijken een moeizaam proces, maar ook een proces met leerpotentieel.

In deze reportage wil ik een specifieke vorm van *boundary crossing* onderzoeken. Er komen drie mensen aan het woord die twee verschillende beroepen uitoefenen, met twee verschillende bazen, in twee verschillende organisaties (of twee geheel verschillende afdelingen in eenzelfde organisatie). Deze mensen overbruggen in hun dagelijks leven voortdurend de grens tussen twee werelden. Ik heb drie mensen gesproken die met veel verve banen combineren als machinist en promovendus, hoogleraar en adviseur, wijkagent en docent (zie kaders). Zij zien het vooral als een persoonlijke keuze. Voor de inhoud van het vak.

Tegen de routine. Om zinvol in het leven te staan.

Hun verhalen laten zien hoe zij daar plezier aan beleven, hoe zij in deze combinatie alleen staan en dat het leerpotentieel door de organisaties aan beide kanten van de grens weinig wordt benut. In dit artikel beschrijf ik hun motieven, de wijze waarop zij verbinding maken, de worsteling met loyaliteit en erkenning en hun verbazing over de verschillen.

Rollen combineren

Waarom doe je het, het combineren van rollen in twee verschillende werelden?

Machinist en promovendus John Foxen vertelt wat hem drijft: 'Ik wil vakmanschap verbinden

Deze mensen overbruggen voortdurend de grens tussen twee werelden

met beleid. "Denken" en "doen" verbinden. Dit is met name van belang op het gebied van spoorveiligheid en de operationele processen. Het kantoor stelt protocollen op die in de praktijk anders blijken te werken. Goede ideeën en feedback van

John Foxen: machinist, FNV-kaderlid en promovendus



John Foxen op de bok

John Foxen is 33 jaar machinist bij NS. Hij wil het werk als machinist combineren met een parttimebaan als beleidsmedewerker bij NS. Dit lukt tot nu toe niet. Hij is wel betrokken bij het beleidswerk als kaderlid van de FNV. Sinds november 2011 is hij promovendus aan de Open Universiteit. Hij is in 2006 afgestudeerd als jurist en heeft enige jaren



Copyright foto's: Jan Lenkveid, fotobureau Jan Lenkveid

John Foxen in de beleidswereld van NS, tijdens een overleg over tunnelveiligheid. Rechts Prof. dr. Ira Helsloot, hoogleraar Besturen van Veiligheid (Radboud).

een juridisch adviesbureau gehad naast zijn werk als machinist. Ook heeft hij enige jaren als nevenbaan het taxibedrijf van zijn schoonouders geleid.

de werkvloer bereiken het beleid niet. Een combibaan als parttime machinist en parttime stafmedewerker kan structureel een verbinding tot stand brengen tussen uitvoering en beleid. Het lukt me echter niet deze combibaan bij NS voor elkaar te krijgen. De uitnodiging om te gaan promoveren heb ik na enige aarzeling aangenomen, omdat het een manier kan zijn om het management inzicht te geven in hoe de werkvloer betekenis geeft aan hun gedragingen in hun functie. Mijn hoop is dat zij daar iets mee kunnen doen.'

Adviseur en hoogleraar Léon de Caluwé geeft de voordelen aan van 12 jaar combineren: 'Door de combi overzie ik nu het hele vakgebied, zowel de theorie als de praktijk. Ik ben blij verrast als ik een nieuw inzicht tegenkom, dat vind ik interessant. Onder het motto "een vliegende kraai vangt altijd wat" knoop ik draadjes aan elkaar. Een student gaat stage lopen bij TG of een TG'er gaat een scriptie begeleiden aan de universiteit of via een klant kom ik aan een onderzoekspotje.'

Wijkagent en docent Bert Vitters wijst op de voordelen voor zijn eigen leren, maar ook dat van de jongeren en van de collega's: 'Je blijft er door groeien. Door het onderwijs groei ik ook weer als politieagent, terwijl ik daar stilstond. Ik heb als leraar in opleiding veel geleerd over puberteit, experimenteel gedrag en identiteitsontwikkeling van jongeren. Ook mijn collega's profiteren ervan. Collega's bij de politie komen met regelmaat naar me toe, hoe ze bijvoorbeeld met gedrag van hangjongeren moeten omgaan. Collega's op school benaderen me met vaktechnische vragen. Het voordeel voor de leerlingen is dat ik een groot netwerk heb

en daardoor makkelijk uitstapjes kan regelen, naar een fabriek of naar een politiebureau. Kunnen ze ervaren hoe het is om in een cel te zitten. Ik begin me te realiseren dat de kwaliteiten van politie en onderwijs verschillen, in het omgaan met jongeren. Het verschil zit tussen probleemgedrag en de 'gewone' puberteit. Als een jongen probleemgedrag in de klas vertoont, lukt het me misschien wat makkelijker dan andere docenten hem didactisch verantwoord onder controle te krijgen, maar als ik een les van een collega bijwoon dan leer ik weer van hem hoe je met lastige pubers omgaat. Die nuance zien is enorm verrijkend.'

Hoe beweeg je je op de grens?

Er is boeiende theorie over zogenaamde roltransities: hoe mensen zich bewegen van de ene rol naar de andere. *Macroroltransities* zijn de psychologische en zo nodig fysieke bewegingen tussen *na* elkaar vervulde rollen. Denk aan een nieuwe baan, promotie, demotie, tijdelijke opdrachten en dergelijke. *Microroltransities* zijn de psychologische en zo nodig fysieke bewegingen tussen *naast* elkaar vervulde rollen (Ashforth, 2001). Voorbeelden zijn de wisselingen tussen thuisrollen en werkrollen, tussen verschillende thuisrollen (bijvoorbeeld als ouder en echtgenoot), tussen verschillende werkrollen (bijvoorbeeld als medewerker en baas), en tussen rollen in andere sociale domeinen. Het gaat hier om een frequente en terugkerende beweging, waarbij steeds – vaak ongemerkt, want automatisch – sprake is van *role exit* en *role entry*. Hoe verlopen deze microroltransities in de combibaan?

Bert Vitters: 'Het is een naadloze overgang. Als wijkagent ben ik flexibel in het invullen van mijn

Bert Vitters: wijkagent en docent



Bert Vitters aan het werk als wijkagent

Bert Vitters is 34 jaar agent bij de politie, sinds 5 jaar wijkagent. Hij wil een combibaan als 2/3 wijkagent en 1/3 docent in het voortgezet onderwijs. Hij heeft dit al een jaar gedaan: twee ochtenden lesgeven, 's middags weer



Bert Vitters met zijn leerlingen op excursie

wijkagent. Hij is tijdelijk gestopt met lesgeven om parttime te kunnen studeren aan de lerarenopleiding van Windesheim in Zwolle. Het beroep van sociaalpsychiatrisch verpleegkundige spreekt hem ook aan.

verantwoordelijkheid voor de wijk en het is maar vijf minuten fietsen naar school. 's Avonds bereid ik de les voor en aan het eind van een ochtend lesgeven, fiets ik terug naar mijn wijk en kleed me om tot agent. Ik hoef geen knop om te zetten. Ik ben één en dezelfde persoon in beide werelden. Het werk ligt ook dicht bij elkaar. Je insteek is je senioriteit. Ik werk in beide rollen met jongeren, spreek hen in beide situaties over de thuissituatie en opvoeden is de gemene deler: van pubers sociale wezens maken. Als je als agent iemand aanspreekt op gedrag moet je dat met respect doen door ruimte te geven voor een weerwoord of excuus of reden. Voor de klas zeg je ook niet: "Kappen nou", maar: "Ik zie dat je zo gedraagt, waarom doe je dat?" Je appelleert in beide gevallen aan sociaal gedrag. Je laat zien hoe het beter kan, hoe het anders kan, wat effectief is. Mensen leren als je laat zien dat een bepaald gedrag een positief effect resorteert. Dat principe geldt in beide werelden, vandaar dat de overgang voor mij naadloos gaat, ook al erken ik dat ik rolverschillen in acht moet nemen.'

Ook Léon de Caluwé benadrukt de integratie van beide rollen: 'Voor mij zijn ze even belangrijk. Het zijn niet meer twee werelden, het is mijn agenda geworden, gewoon dingen die ik moet doen. Of het in de ene wereld is of in de andere merk ik nauwelijks. Aanvankelijk heb ik ze gescheiden: de maandag was voor TG, de dinsdag voor de VU. Dat was erg fijn, de VU-dag was echt een dag voor studie en reflectie. Maar het bleek niet houdbaar: mailtjes, telefoontjes en contacten komen elke dag uit beide werelden naar je toe. Na een paar jaar ben ik het gaan integreren: ik werk met één secretaresse, met één agenda en de mailbox van

de VU linkt automatisch door naar TG. Ik ontvang studenten soms op het kantoor van TG en klanten soms aan de VU. Vinden ze beiden leuk.'

Voor John Foxen is het verschil beslist groter: 'Als ik (als kaderlid van het FNV) de grens oversteeek naar de wereld van het beleid ben ik gespannen en als ik terugkeer ben ik niet altijd even tevreden. Ik ben al vijf jaar bezig vakmanschap te verbinden met beleid en ik heb niet het gevoel dat ik iets bereik. Wel op het vlak van resultaten, maar niet op het vlak van erkenning van het belang van deze verbinding. De grens naar de wereld van de wetenschap steek ik over als ik thuis de trap opga naar mijn studeerkamer. Bovendien schakel ik dan om van Nederlands naar Engels. Ik praat wel eens met mijn collega's over mijn onderzoek, maar niet iedereen begrijpt het.'

Uit de antwoorden blijkt dat de ene combinatie van rollen door de omgeving beter begrepen en geaccepteerd wordt dan de andere. De combi hoogleraar-adviseur is een veel voorkomende, zowel in Nederland als internationaal. De combi agent-docent is al uitzonderlijker, de combi machinist-beleidsmedewerker lijkt zelfs niet realiseerbaar, hoe hard John Foxen daar al vijf jaar ook voor knokt. Het is mij niet bekend of deze combi bij andere bedrijven dan NS al is uitgetoetst en hoe dat bevalt.

Met wie ben je het meest loyaal?

Als je met regelmaat de grens tussen twee werelden oversteekt en in beide volop wilt meedoen, dan doen zich vragen voor als "waar hoor je nu echt bij" en "waar sta je als zich conflicten tussen beide rollen voordoen?" Opmerkelijk is dat de

geïnterviewden alle drie zeggen zelf niet zozeer een loyaliteitsconflict te ervaren. Het is meer hun omgeving die loyaliteit als een issue ziet, zij het bij de een meer dan bij de ander. Laten we bij de grootste spanning beginnen: tussen beleid en uitvoering.

John Foxen: ‘Een leidinggevende zei ooit: “Zolang jij op de trein blijft, steun ik je niet. Zodra je van de trein afgaat, gaan alle deuren voor je open. Een combinatie zal geen positief effect hebben op het vak.” Ik ben echter zielsgelukkig in mijn baan als machinist en wil daar altijd mee door gaan, daarmee stoppen is voor mij geen optie. En hoe zou er nu een negatief effect kunnen zijn als ik als machinist parttime een beleidsfunctie bij bijvoorbeeld HRM zou uitoefenen? Ik zie dat niet. Ik heb een constructieve instelling, ook nu al. Als ik merk dat iets niet klopt, ga ik bellen. Dan kan het antwoord me mee- of tegenvallen, maar dan weet ik hoe het zit. En kan ik vervolgens ook een wens voorleggen hoe ik het veranderd wil hebben. Zo zou ik het ook doen als ik die parttime beleidsfunctie zou hebben, met dit verschil dat ik dan ook de verantwoording zou hebben om de veranderwens tot besluitvorming en mogelijk tot realisatie te brengen.’

Bert Vitters: ‘Toen ik hier aan begon, was er scepsis bij de politie of het geen loyaliteitsconflict zou opleveren. Mijn eerste baan als docent was in het speciaal onderwijs en dat komt te dichtbij. Een leerling had een daad gepleegd die niet door de beugel kon en moest het bezuren omdat nou net ik voor de klas stond. Ik besloot toen over te stappen naar het gewone onderwijs, ik wil op een positieve manier met jongeren omgaan. Het loyaliteitsconflict is goed te hanteren, als je maar transparant bent in welke rol je op elk moment zit.’

Léon de Caluwé: ‘Ik voldoe aan de eisen van beide werelden, beide broodheren kunnen qua productie niets kwaads over me zeggen. Dat hoort bij mijn psychologisch contract met de werkgever. Maar meer dan dat is niet nodig. Ik maakte bij TG altijd meer omzet dan afgesproken, vorig jaar heb ik voor het eerst de declarabele dagen per maand bijgehouden en ben ik gestopt toen ik er genoeg had. Ik ben calculerender geworden en voel me daar goed bij. Eigenlijk ben ik rouwig dat ik hier zo laat opgekomen ben. Ik zit nu te grinniken als ik collega’s zie die zich de werkdruk laten overkomen.’

Een combibaan brengt grotere risico’s op rolconflicten met zich mee. Een *interrolconflict* ontstaat als iemand lid is van meerdere groepen die verschillend werken en ander of onverenigbaar gedrag van de persoon eisen. Interrolconflicten zijn vooral onderzocht in de relatie werkleven-gezinsleven (zie bijvoorbeeld Kopelman e.a., 1983). De combibaan is een interessante mogelijkheid om

dit onderzoek naar interrolconflicten uit te breiden tot conflicten tussen rollen in twee verschillende werkdomeinen. Het laatste antwoord van Léon de Caluwé maakt duidelijk dat een grensoverbruger ook loyaal aan zichzelf moet zijn en zijn eigen belang goed moet beschermen. Zo voorkom je een *persoon-rolconflict*. De stelling van Bert Vitters dat rolhelderheid naar derden veel spanning voorkomt, wordt ondersteund door onderzoek (zie bijvoorbeeld Kahn e.a., 1964). Mensen op verschillende niveaus in de organisatie ervaren significant andere stress van hun rol (Sinha & Subramanian, 2012). Als de persoon meer dan één positie op verschillende niveaus in hetzelfde rolsysteem vervult, zoals John Foxen twee parttime banen in verschillende afdelingen in hetzelfde bedrijf nastreeft, worden interrolconflicten extra ingewikkeld door het principe van eenheid van bevel. Dit principe houdt in dat een ondergeschikte slechts één chef heeft van wie hij opdrachten ontvangt. De psychologische essentie van dit principe is dat de structuur van een organisatie mensen ervoor moet behoeden gevangen te raken in het kruisvuur van onverenigbare opdrachten van meer dan een baas (zie bijvoorbeeld Rizzo e.a., 1970). De organisatiekunde maakt al lang onderscheid tussen eenheid van bevel en eenheid van leiding, dat wil zeggen gelijkgerichtheid bij het handelen (Keuning & Eppink, 2012: 269), de praktijk lijkt echter moeite te hebben met die nuance.

Gemis aan erkenning

Een thema dat ik niet had voorbereid, maar dat zich in alle gesprekken voordeed, was de behoefte aan erkenning in beide werelden. Het blijkt dat erkenning van groot belang is voor de mogelijkheden van beide werelden om van elkaar te leren – via de grensoverbruger.

John Foxen: ‘Ik heb tijdelijk – bij wijze van proef – op een beleidsafdeling mogen werken. Ik kreeg toegang tot het systeem met alle vertrouwelijke informatie. Maar de beleidsmensen hielden me buiten de belangrijke dingen. Hun redenering is: “Zolang jij op de trein rijdt, kunnen we je niet alles zeggen”. Ik ben enorm betrokken bij mijn werk en mijn bedrijf. Enige tijd geleden zag ik onderweg naar huis een defect aan een stroomafnemer en meldde dit direct bij de treindienstleider. Deze nam maatregelen om schade te voorkomen. Heimelijk hoop ik dan op een compliment van mijn leidinggevende. In dit geval tevergeefs. Maar ik besef dat niet iedereen dezelfde oriëntatie heeft. Sommige collega’s zijn bijvoorbeeld bezeten van zoetwatervissen en werken hier, maar zijn dáár. Ik ben in werk en privé dezelfde persoon. Door mijn promotieonderzoek heb ik Mills gelezen. Hij schrijft over *intellectual craftsmanship*, dat spreekt mij erg aan. Hij stelt dat

Léon de Caluwé: management consultant en hoogleraar



Management consultant Léon de Caluwé

Léon de Caluwé is 34 jaar adviseur, sinds 1988 bij Twynstra Gudde (TG). Hij is sinds 2000 hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



Hoogleraar Léon de Caluwé

Zijn combibaan bestaat uit 0,5 aanstelling bij Twynstra Gudde en 0,4 bij de VU. Hij is in 1997 gepromoveerd op een onderzoek naar spelsimulaties.

je altijd een en dezelfde persoon bent en dat een scheiding leidt tot *hollowness*.'

Léon de Caluwé: 'Dat ik gepromoveerd en hoogleraar ben, is iets wat me in het advieswerk helpt. Andersom is dat niet: de VU prijst me niet voor mijn praktijkcontacten. Ik had me voorgenomen geaccepteerd te worden in beide werelden, maar dat valt niet mee. De praktijk laat je voelen "je bent niet meer één van ons" en de wetenschap neemt je niet altijd serieus, ziet je niet als een echte hoogleraar. Overigens krijg ik van studenten hoge waarderingen voor colleges vanwege de praktijkvoorbeelden. De collega's zeggen dan: "Is dat niet te toegepast?" Dan vallen mij echt de schoenen uit: daar gaat het toch om, dat je iets kan toepassen! Ik ben een horzel in beide praktijken. In de advieswereld stimuleer ik onderzoeksmatig werken en aan de universiteit confronteer ik onderzoekers met de vraag voor wie een onderzoek nuttig is. Ik geniet van die paar fulltime hoogleraren die de praktijk wel belangrijk vinden en van het meelesen met een proefschrift van een praktijkpromovendus. En omgekeerd van de adviseurs die me om een second opinion komen vragen op hun offerte of advies.'

Waardering, erbij horen en erkenning van jouw specifieke bijdrage valt dus niet mee. Léon de Caluwé lijkt dat te accepteren, John Foxen zit midden in dat gevecht. Opmerkelijk is dat Bert Vitters op dit punt geen gemis formuleert. Hoe zou dat komen? Er lijkt meer begrip en waardering voor zijn rolcombinatie, zowel in het onderwijs als bij de politie.

Twee hiërarchieën

Twee banen betekent twee bazen, die allebei iets van je willen, en waarschijnlijk iets anders. Hoe combineer je dat?

Léon de Caluwé: 'Een groot verschil tussen beide werelden is het jaargesprek. Aan de universiteit breng je verslag uit over je werkzaamheden en je bespreekt dat met de decaan. Die zegt dan: "Ziet er goed uit, ga zo door." Bij TG gaat het gesprek over: "Wat ga je de komende tijd doen, welke markten, welke producten?" Hier kijk je vooruit, niet achteruit. Beide gesprekken vereisen een wezenlijk andere voorbereiding: je personal commitment statement formuleren versus een lijst van publicaties opstellen. Naar dat laatste kijkt TG weer niet om. Wat op de ene plek je kroonjuwelen zijn, heeft op de andere plek geen waarde. Neem klantgerichtheid, dat is essentieel in het advieswerk, maar aan de universiteit heb ik nooit een gesprek over hoe ik studenten bedien.'

John Foxen: 'Voor de teammanager is betrokkenheid van een uitvoerend medewerker bij de beleidswereld lastig. De medewerker die kennis heeft van beleidszaken is allang op de hoogte voor de teammanager weet dat er iets speelt. Daarom houd ik mijn teammanager zoveel mogelijk op de hoogte.'

Bert Vitters: 'Beide bazen vinden het nu leuk dat ik twee banen combineer. De politie waardeert het dat iemand zijn nek uitsteekt. En ik vind het een verademing als docent kennis te maken met ouders die het beste willen met hun kinderen. Als politieagent krijg je toch een eenzijdige kijk op de maatschappij, doordat je altijd wordt ingeroepen als er iets negatiefs is.'

Het meest lastig is dus als je twee bazen hebt die deel uitmaken van dezelfde organisatie. Als de bazen in verschillende organisaties werken, is het makkelijker beiden tevreden te stellen.

Kritische reflectie op de tweede wereld

Wat leert de betrokkene nu van het verschil tussen beide werelden? En profiteren de mensen aan beide kanten daarvan mee? Het blijkt dat de geïnterviewden vooral kritisch zijn naar de 2^e wereld en de 1^e wereld meer gaan waarderen. Alleen bij John Foxen lijkt het proces omgekeerd te verlopen.

Bert Vitters: 'Ik realiseer me nu hoe leuk mijn baan als wijkagent is. Gevarieerder, meer teamwerk, meer eigen baas. Teamwerk mis ik in het onderwijs, met elkaar gaan voor een goed onderwijsresultaat. Als docent trek je toch de klasdeur achter je dicht. Ik ben een teamplayer: elkaars expertise gebruiken, successen delen, tegenslag samen delen. Ik wil straks in de onderwijsvernieuwing graag mee gaan doen aan teamgericht werken.'

Léon de Caluwé trekt flink van leer: 'De universiteit is een eenzijdig systeem. Ik zie daar zonder systeemverandering weinig uitkomen wat de praktijk verder helpt. De wetenschap komt door de toenemende specialisatie steeds verder van de praktijk af te staan. Alles draait om publiceren, dit systeem creëert figuren als Diederik Stapel. Inhoudelijk stagneert het ook door eilandjesgedrag, waarbij ieder zich wil onderscheiden. Verder is er willekeur welke uitgevers als wetenschappelijk gelden en welke niet. Toevallig werkt het hier in mijn voordeel, maar het klopt niet.'

John Foxen: 'Door mijn onderzoekswerk ben ik juist milder geworden richting de beleidswereld. Ik moest mijn levensverhaal schrijven. Dat was een aangrijpende ervaring. Dat ging over mijn overleden vader. Maar ook over het kantoor. Ik heb het vijf keer herschreven. De eerste versie sprak negatief over de mensen op kantoor, de vijfde versie sprak over collega's met een andere rol. Na door deze emoties heen te zijn gegaan, bereik je een bodem van geluk. En je krijgt het besef dat de beleidsmensen ook hun best doen en ook niet alles kunnen. Jaap van der Scheur, oud-voorzitter van de Abvakabo uit de jaren tachtig, heeft gezegd dat de beste baas een dode baas is. Dat is onzin. De leidinggevende mag zich wel wat toegankelijker opstellen. De werkvloer is het bestaansrecht van de organisatie, niet de bazen.'

Tot slot

De combinatie van parttimebanen in twee verschillende werelden vergt bij alle drie de geïnterviewden moed. Zo moet je zelf niet bang zijn voor een loyaliteitsconflict, je moet zelfs de angst voor loyaliteitsconflicten bij je baas zien te managen. Er lijkt daarbij sprake van een oplopende moeilijkheidsgraad: de combi wijkagent/docent werkt soepeler dan de combi adviseur/hoogleraar die weer makkelijker is dan de combi machinist/be-

leidsmedewerker. Of zou dat aan de individuen liggen die ik heb gesproken? Wel duidelijk lijkt dat combineren van de wereld van de werkvloer en die van het beleid de grootste opgave is, het minst wordt ondersteund, het meest tegengewerkt en de betrokkene de meeste spanning geeft.

Organisaties en maatschappij scheiden al ruim twee eeuwen de werelden van beleid en uitvoering. Recent lijkt sprake van bezinning en zie je veranderingsprocessen die gericht zijn op het doorbreken van schotten en het uit hun silo's halen van mensen. Dat zou beter zijn voor leren, innovatie en aanpassingsvermogen. Toch werkt de scheiding tussen beleid en uitvoering nog altijd in volle glorie. Mensen met combibanen dragen een potentieel aan vernieuwing met zich mee. Knap dat zij dit potentieel intact weten te houden, terwijl er zo beperkt gebruik van wordt gemaakt.

In het volgende artikel van dit tweeluik (vanaf pagina 34 in deze O&O) ga ik nader in op de condities om van *boundary crossing* een leerproces te maken, op de machtsvraag die hierbij speelt en op vragen voor vervolgonderzoek. ●

Literatuur

- Akkerman, S.F. & A. Bakker (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, **81**, pp. 132-169.
- Akkerman, S.F. & A. Bakker (2012). Het leerpotentieel van grenzen. *Opleiding & Ontwikkeling (25)* nr. 1, pp. 15-19.
- Ashforth, B.E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life. An Identity-Based Perspective*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kahn, R.L., D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek & R.A. Rosenthal (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford England: John Wiley.
- Keuning, D. & D.J. Eppink (2012). *Management & Organisatie. Theorie en toepassing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kopelman, R.E., J.H. Greenhaus & E. Connolly (1983). A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study. *Organizational Behavior and human performance*, **32**, pp.198-215.
- Rizzo, J.R., R.J. House & S.I. Lirtzman (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, **15**, 2, pp. 150-163.
- Sinha, V. & K.S. Subramanian (2012). Organizational Role Stress Across Three Managerial Levels: A Comparative Study. *Global Business and Organizational Excellence*. July/August.



Dr. Gertjan Schuiling is adviseur organizational learning bij Thierry & Schuiling. Hij is tevens docent management & organisatie aan de VU. E-mail: gertjan@tslearning.nl