



Tien jaar Stichting Beroepseer

2006-2016

Jubileumbundel



Inhoud

03 Voorwoord

05 Mission Statement Beroepseer

07 Oprichters aan het woord:
Alexandrien van der Burgt-Franken,
Beroepseer: Bruggen slaan tussen
sectoren, werkvloer en top

10 Oprichters aan het woord:
Thijs Jansen, Stichting Beroepseer:
Het betere antwoord op onbehagen

15 **Alexandra Gabrielli**, Tien jaar
Beroepseer: Op de bres voor werken
met moed en vertrouwen

19 **Hans Wilmink**, Moreel besef
is evenwichtsorgaan van de
professional

23 Interview: **Jaco van Hoorn**, Leiding
geven aan bezieling

26 Interview: **Barend Rombout**,
Actiegericht bezig zijn en daarop een
relatie bouwen

29 Interview: **Dorien Pessers**,
Vrijheid is kardinaal onderdeel van
beroepsvreugde

32 Interview: **Gabriël van den Brink**,
Werken met waarden in plaats van
regels

35 Interview: **Leendert Verheij**, Je werk
goed doen is een erezaak

38 Interview: **Bennie Beuvink**, Als je je
als mens met je werk verbindt, gaat
het moeiteloos

41 Interview: **Alan Ralston**, Als
professional heb je de plicht om
maatschappelijk op te treden

45 Interview: **René Kneyber**, Beroepseer
betekent ook verantwoording
afleggen over je werk tegenover
anderen

49 Interview: **Jos de Blok**, Ergens
op afstappen, mensen zouden
dat veel meer moeten doen

51 Boekenreeks Beroepseer

53 Tien jaar Stichting Beroepseer
in foto's

59 Beroepseercitaten

63 Referenties

Colofon

REDACTIE Alexandra Gabrielli,
Maurits Hoenders

VORMGEVING Tamara Henzen

ISBN-nummer: 978-94-92458-05-6

© Tien jaar Stichting Beroepseer
2006 – 2016. Jubileumbundel.
Een uitgave van Stichting
Beroepseer, februari 2017

Voorwoord

Voor u ligt de jubileumbundel van de Stichting Beroepseer ter gelegenheid van het 10-jarig bestaan van de Stichting. Deze vormt het sluitstuk van het jubileumjaar. In 2016 was het tien jaar geleden dat de Stichting is opgericht. In die tien jaar heeft de Stichting zich met hart en ziel ingezet om professionals in de (semi-)publieke sector te ondersteunen en te bemoedigen om naar eer en geweten hun werk te kunnen doen. Door middel van publicaties, blogs, video's, Goed Werk Hub-bijeenkomsten, Beroepseer-ateliers en Goed Werk-trajecten heeft de Stichting duizenden professionals bereikt en geïnspireerd. Dit jubileum is een mooie gelegenheid om terug te kijken wat tien jaar Beroepseer heeft opgeleverd en de balans op te maken. Daarnaast willen we vooruitkijken: Waar staan we? Welke ontwikkelingen zien we om ons heen? Waar willen we vanuit Stichting Beroepseer aan bijdragen en hoe?

Ter gelegenheid van het jubileum van Beroepseer hebben verschillende activiteiten en bijeenkomsten plaats, waaronder het Professioneel Activisme Lab en het project Vitale Lokale Samenlevingen. Daarnaast heeft er een reeks interviews plaatsgevonden met voortrekkers en bestuursleden van de Stichting Beroepseer waarin ze terugblikken op de afgelopen tien jaar, maar ook hun licht laten schijnen over de uitdagingen voor de toekomst. De negen interviews vormen het hart van deze bundel.

Naast de Mission Statement van de Stichting Beroepseer uit 2006, die nog niets aan actualiteit en zeggingskracht heeft ingeboet, maken de oprichters van de Stichting Beroepseer, Alexandrien van der Burgt-Franken en Thijs Jansen, de balans op van tien jaar Stichting Beroepseer en reflecteren op de kansen en uitdagingen voor de Stichting in de komende jaren. Alexandra Gabrielli, als redacteur van de website van de Stichting Beroepseer vanaf het begin actief betrokken, reflecteert op de betekenis van tien jaar Stichting Beroepseer. Hans Wilmink, voortrekker en tot 2013 ambtenaar van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, houdt een pleidooi voor het versterken van moreel besef als essentieel onderdeel van ambtelijk vakmanschap. Verder bevat de bundel, naast een overzicht van omslagen van alle boeken uit de Beroepseerreeks, een reportage met een selectie van foto's die een beeld geven van de rijke en diverse reeks bijeenkomsten en activiteiten die de Stichting Beroepseer de afgelopen tien jaar heeft georganiseerd. Tot slot nog een lijstje met referenties naar enkele representatieve Beroepseerthema's en –gebeurtenissen op de site van Beroepseer.

We willen van de gelegenheid gebruikmaken om alle mensen die de afgelopen tien jaar op welke wijze dan ook een bijdrage hebben geleverd aan de Stichting Beroepseer van harte te bedanken. Beroepseer is niet alleen Stichting, maar een brede beweging van toegewijde professionals, leiders, managers, bestuurders, wetenschappers en andere geïnteresseerden. We blijven ons ook de komende jaren inzetten om professionals te ondersteunen met moed en vertrouwen te werken en bij te dragen aan Goed Werk.

We wensen u veel leesplezier!

Thijs Jansen

Alexandrien van der Burgt-Franken

Mission Statement

Beroepseer

In Nederland is al decennia lang sprake van een enorme geringschatting van de deskundigheid op de werkvloer. In toenemende mate is gaan gelden dat functies hoger worden gewaardeerd naarmate deze daarvan verder afstaan. De kennis, motivatie en ervaring van de werknemers die het 'echte werk' doen worden ondergewaardeerd en onderbenut. Dit heeft tot kaalslag en beroepseer geleid. Dit is met name het geval in (semi-)publieke sectoren op de gebieden als veiligheid, onderwijs, zorg, welzijn en beleid. Het respect voor en zelfrespect van werknemers is ondermijnd door een bombardement van permanente reorganisaties, schaalvergrotingen en regels. Dat uit zich aan de kant van de dienstverleners in demotivatie, matige prestaties en een groot verloop. En aan de kant van de gebruikers in teleurstelling en agressie. En vervolgens in de voorspelbare roep om de klant tot koning te kronen. Dat zal de problemen echter niet voldoende oplossen.

Beroepen en sectoren die blootgesteld zijn aan de harde tucht van de markt leveren lang niet altijd meer kwaliteit. Er lijkt sprake van een meer algemeen cultureel probleem. Immers, beroepsgroepen die vanouds een hoog beroepsethos hadden, als notarissen en accountants, lijken ook steeds meer in verwarring te verkeren. Deze culturele kaalslag heeft grote gevolgen gehad. Niet alleen de

(semi-)publieke, maar ook de vrije marktsector is in toenemende mate daaronder gaan lijden. Geen wonder dat Nederland de laatste jaren fors gezakt is op internationale ranglijsten. Of het nu gaat om concurrerend vermogen, de aanwezigheid van corruptie of het vertrouwen in de overheid. Meer geld alleen zal dit probleem niet verhelpen.

Het is de hoogste tijd voor een renaissance van beroepseer en beroepstrots op verschillende fronten. De verwaarlozing daarvan is Nederland steeds meer opgebrosen. Eergevoel betekent dat iemand ernaar streeft kwaliteit te leveren en daarin ook door anderen te worden erkend. Daarbij stelt iemand hoge eisen aan zijn eigen doen en laten, om in de ogen van zichzelf en anderen iets voor te stellen. Het gaat om hoge eisen die zijn geworteld in zelfrespect en beroepstrots. Professionals moeten weer voluit de kans gegeven worden en de kans grijpen hun persoon te verbinden met hun vak, zodat ze ‘naar eer en geweten’ kunnen werken. Intellectueel, cultureel en moreel kapitaal doen er in de moderne tijd steeds meer toe. Wanneer werknemers leren te ondernemen met hun talenten, hun ideeën kunnen ventileren in een omgeving waar er aandachtig wordt geluisterd komen hoge ambities vrij. Dan willen zij ook worden aangesproken op de realisering daarvan en ontstaat er synergie.

Om dit mogelijk te maken moet er veel veranderen. Laten managers zich als dienstbare leiders opstellen. Laten we de deugdzame cirkel van kwaliteit en arbeidsvreugde weer herontdekken. Laten de professionals de moed hebben weer op te komen voor wat hen bezielt. Laten we verzwakte beroepsgroepen aanmoedigen te kiezen voor kwaliteit en beroepseer, en deze zo van binnenuit weerbaar

te maken. Laten we met elkaar praten over wat beter en anders kan, wat onze verlangens zijn en elkaar stimuleren die te realiseren.

En laten we in Nederland opruiming houden in het enorme arsenaal aan demotiverend ‘gereedschap’: het steeds weer opnieuw openlijk twijfelen aan de arbeidsmoraal, kwaliteit van arbeid uitsluitend af te meten aan doelmatigheid, permanente reorganisaties, politieke stelselwijzigingen zonder medezeggenschap of betrokkenheid van de professionals, vermenigvuldigen van regels, procedures en formulieren die ten koste gaan van de tijd die aan het echte werk kan worden besteed, uitdijing van de lagen van duurbetaalde managers, coördinatoren en bestuurders, het streven naar zoveel mogelijk ‘gelijkgeschakelde werknemers’, gebrek aan wederzijds respect en vertrouwen. Deze beschreven ommekeer kan alleen slagen wanneer politici, bestuurders, managers, professionals het lef hebben de renaissance van beroepseer en beroepstrots tot topprioriteit van Nederland te maken.

Beroepseer: Bruggen slaan tussen sectoren, werkvloer en top

Een terugblik op 10 jaar Stichting Beroepseer

Alexandrien van der Burgt-Franken

Mede-oprichter van Stichting Beroepseer

“Het procesdenken van managers berooft mensen van hun bezieling”, kopte de NRC in juni 2005 boven een artikel van de filosoof Ad Verbrugge. Daarbij stond een nieuw boek met de veelzeggende titel *Beroepszeer* aangekondigd.

De opiniebijdrage raakte de kern van het verhaal dat mijn huisarts kort daarvoor aan mij vertelde: hij werd dol van alle administratieve rompslomp; bovendien merkte hij dat de wijkverpleging ook steeds bureaucratischer ging werken. ‘Beroeps-

zeer’, een nieuw begrip, vatte in één woord samen wat mijn huisarts dagelijks ervoer. In het boek *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt* lieten een aantal bekende auteurs en wetenschappers, zoals Geert Mak, Dorien Pessers, Gabriël van den Brink, Ad Verbrugge en Thijs Jansen hun licht schijnen over de gevolgen van de doorgeschoten bureaucratie en het gebrek aan vertrouwen in beroepsbeoefenaars. De dokter, leraar, agent, rechter hadden minder werkplezier. Zij werden door het management afgerekend op productie en resultaat, er kwamen steeds meer regels. Erkenning voor het vakmanschap ontbrak. Een gebrek aan vertrouwen tussen de leiding en professionals is rampzalig voor gezondheidszorg, onderwijs, veiligheid of jeugdzorg.

Juist *de persoon* van de beroepsbeoefenaar is immers bepalend voor de kwaliteit van dat werk.

Ik ben naar de presentatie van het boek *Beroepszeer* geweest. Ter plekke schoot de gedachte door mijn hoofd “dit is geen boek voor de boekenplank, dit moet *een beweging* worden! Van beroepszeer naar beroepseer...”. Twee maanden later heb ik contact gezocht met de hoofdredacteur van dat boek, Thijs Jansen. Hij had net als ik het idee dat we hier iets mee moesten doen. Het ging erom hoe professionals *zélf* weer de *eer* en de *trots* van hun werk konden gaan herwinnen.

We besloten onze ideeën kernachtig te verwoorden in een manifest en dat te presenteren op een grote manifestatie als aftrap van de beweging. Dat manifest heeft tien jaar later nog niets aan zeggingskracht ingeboet. Onze doelstelling was om aan beroepszeer lijdende professionals bij elkaar te brengen en te bemoedigen. Verder wilden we het thema op de politieke agenda krijgen.

Startconferentie ‘Van BeroepsZeer naar BeroepsEer’

Op 6 april 2006 was het zover: ongeveer driehonderd professionals uit het hele land kwamen naar de conferentie *Van Beroepszeer naar Beroepseer* in het Mondriaan Horecacollege in Den Haag. Het was een heel bijzonder evenement waar leidinggevendenden, bestuurders en professionals uit allerlei sectoren (o.a. onderwijs, zorg, journalistiek, politie, rechterlijke macht) elkaar vonden. De deelnemers ontdekten die middag dat ze allemaal met vergelijkbare problemen kampten. Er hing een sfeer van “we willen veranderen”. Er was her-kenning en er-kenning van het *zeer* maar ook van de *eer* van het beroep. Er waren een heleboel workshops, o.a. verzorgd door Mark Rutte en Marja van Bijsterveldt. Aan het eind sprak toenmalig minister Veerman de krachtige en inspirerende woorden “een verantwoordelijk mens

verdient de ruimte”. Hij liet als bestuurder zien hoe belangrijk het is om vertrouwen te geven. Met de conferentie was de Stichting Beroepseer een feit en ben ik deze als directeur gaan leiden.

Beroepseer: de verbindingen leggen

Het unieke van de Stichting Beroepseer is dat we altijd een onafhankelijke beweging zijn geweest. We zijn actief geweest in verschillende sectoren en hebben daartussen verbindingen gelegd. We zijn er in geslaagd bruggen te slaan tussen uitvoerende professionals, leidinggevendenden en bestuurders. Vaak ontstonden zo verrassende dwarsverbanden. Veel professionals hebben laten weten kracht te ontleenen aan ons bestaan en wat we doen. Ze voelen zich gesterkt om op te komen voor hun vakmanschap. Een prachtig compliment.

Ons werk is altijd gebaseerd geweest op een mix van wetenschappelijke kennis en praktijkkennis. Die zie je terug in de boekenreeks Beroepseer. Elk boek bestaat uit wetenschappelijk artikelen en verhalen uit de beroepspraktijk. Een aantal belangrijke voorbeelden uit die boekenreeks zijn *Beroepstrots – een ongekennde kracht* (2009), *Gezagsdragers – de publieke zaak op zoek naar haar verdedigers* (2012), *Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!*

(2013), *Het alternatief voor de zorg – humaniteit boven bureaucratie* (2015).

Voortrekkers

In onze contacten kwamen we voorbeeldige professionals uit verschillende sectoren tegen van wie een aantal zich als voortrekkers aan de Stichting Beroepseer hebben verbonden. Dit zijn vakmensen die pal staan voor de kwaliteit van hun werk en zich actief inzetten deze vast te houden en waar nodig te verbeteren. Zij zijn daadkrachtig, brengen hun ideeën in de praktijk en zijn in staat om het ook goed onder woorden te brengen. Ze laten zien dat echte verandering mogelijk is. Soms ook met internationaal succes, zoals Jos de Blok met Buurtzorg, en de docenten René Kneyber en Jelmer Evers die met *Flip the system* – de internationale versie van *Het alternatief* – in veel andere landen weerklank vinden.

Goed Werk

We hebben binnen verschillende organisaties Goed Werk trajecten uitgevoerd. In deze trajecten organiseerden we in organisaties de dialoog over de drie elementen van Goed Werk, *1. vakmanschap*, *2. morele verantwoordelijkheid* en *3. persoonlijke betrokkenheid*, en hoe daar in de eigen context invulling

aan te geven. Deze benadering is geïnspireerd door het Amerikaanse *Good Work*-project dat door Howard Gardner aan de universiteit van Harvard is ontwikkeld. Deze aanpak hebben we vertaald en doorontwikkeld zodat het aansloot bij de Nederlandse context. We hebben deze trajecten gedaan in onder andere het Radboud ziekenhuis en diverse overheidsorganisaties (waaronder het Openbaar Ministerie, de Douane en de Belastingdienst). De Goed Werk-aanpak biedt een uitstekend handvat voor reflectie en dialoog. Het brengt professionals weer in positie om het eigenaarschap over de kwaliteit van hun werk op te eisen en daarvoor te gaan staan.

We zijn in 2011 ook gestart met de Goed Werk Hub. De term 'hub' betekent 'knooppunt'. Onder deze vlag hebben we talloze bijeenkomsten georganiseerd waarin professionals in een open en veilige setting met elkaar in gesprek konden gaan over de kern van hun werk. De bijeenkomsten hadden als doel Goed Werk te bevorderen en leverden veel energie en inspiratie op.

In de afgelopen tien jaar heeft het gedachtegoed van beroepseer en goed werk zijn weg gevonden. Al heel wat meer professionals dan in 2005 hebben inmiddels door dat ze zelf verandering in hun situ-

atie kunnen brengen door op te komen voor hun beroepseer: dat valt af te leiden uit de succesvolle actiegroepen die de afgelopen jaren ontstaan zijn, zoals *Leraren met lef*, *De Nieuwe GGZ*, *Het Roer Moet Om* van de huisartsen.

Uitdagingen en kansen voor de toekomst

We zijn er echter nog lang niet. Er moet nog veel gebeuren. Als ik een prioriteit zou moeten stellen dan is dat een veilige werkomgeving. Bestuurders blijken lang niet allemaal in staat en bereid een dergelijke setting te creëren. Velen zitten nog gevangen in machtsdenken. Professionals in de uitvoering zijn vaak al verder met oplossingen, maar die bereiken de top niet. Het is van groot belang beter naar elkaar te luisteren en samen te werken. Bestuurders doen er goed aan werkelijk ruimte te scheppen voor ideeën van onderop, en het zelfvertrouwen van professionals te stimuleren. Nodig hen uit om informatie te geven, kennis te delen en van daaruit naar oplossingen te zoeken. Wat vraagt dit van professionals zelf? Dat ze werk maken van hun beroepseer, en bewust willen bijdragen aan de geloofwaardigheid en het gezag van hun beroepsgroep. Daarvoor is nodig: spreek je verwachtingen uit, deel wat je weet in plaats van wat je vindt; ga niet in de slachtofferrol zitten, maar zorg dat er geluisterd wordt, eis dat op. De Stichting Beroepseer blijft bruggen slaan

tussen sectoren, en tussen werkvloer en top. Daarmee blijven we voortdurend met anderen op zoek naar hoe Goed Werk vorm gegeven moet worden in een snel veranderende wereld.



Alexandrien van der Burgt-Franken is bestuurslid van Stichting Beroepseer en begeleidt Goed Werk-trajecten. Zij was directeur van de stichting van 2006 tot 2015 en nam in 2011 het initiatief tot de Goed Werk Hub. Zij werkt tevens als coach in de publieke sector vanuit bureau Samenspraak.

Stichting Beroepseer: Het betere antwoord op onbehagen

Thijs Jansen

Mede-oprichter van Stichting Beroepseer

In 2006 hebben Alexandrien van der Burgt-Franken en ik de Stichting Beroepseer opgericht. In die tien jaar is er binnen de Stichting veel gebeurd, zoals in dit boekje te lezen en te zien valt.

Daarbuiten is echter ook heel veel gebeurd. Ik wil in deze bijdrage onze activiteiten in de context plaatsen van wat er zich in de wereld om ons heen voltrekt. Daarbij valt één ontwikkeling heel in het bijzonder op: de explosieve groei die het populisme de afgelopen tien jaar heeft doorgemaakt. Dit heeft inmiddels al geleid tot de Brexit en het aantreden van Donald Trump als president van de

Verenigde Staten. Hoe verhoudt het gedachtegoed van de Stichting zich tot het populisme dat in de tien jaar die we bestaan zo'n enorme opmars heeft gemaakt?

Identiteit

Wat is dat populisme eigenlijk? Waar komt het vandaan? Bas Heijne heeft de ontwikkeling van dat populisme de afgelopen jaren op de voet gevolgd. De kern van zijn analyse is dat de opkomst ervan sterk te maken heeft met een enorm 'verlangen naar identiteit als weermiddel in een vijandig geachte buitenwereld'.¹ Volgens hem gaat het nieuwe populisme 'over identiteit en gemeenschap in tijden van globalisering en immigratie'.² Mensen willen een identiteit hebben, deze willen ze erkend zien, ze willen er trots op kunnen zijn. Dat verlangen naar identiteit

en erkenning ervan is lange tijd weggedrukt door politici, bestuurders, managers, wetenschappers en anderen. Men zag het als een incorrect, irrationeel, nostalgisch en gevaarlijk verlangen. Rationaliteit, efficiëntie, effectiviteit en schaalvergroting waren politiek correct. De twee stromingen zijn tegenover elkaar komen te staan en geradicaliseerd: met de retorisch zeer succesvolle tegenstellingen elite en volk, vreemd en eigen heeft het populisme in verschillende landen succesvol aan de electorale noodrem kunnen trekken, met alle ingrijpende gevolgen van dien.

Een belangrijk antwoord van het populisme is het heilig verklaren van de nationale identiteit, de patriotische, nationalistische trots uit 'angst voor geen enkele identiteit'.³ In Nederland is de stemming

wat dat betreft fascinerend snel omgeslagen. In de jaren negentig van de vorige eeuw zagen historici nog bitter weinig in het postuleren van een Nederlandse identiteit. Ons land was altijd verzuild geweest zonder echte nationale identiteit. Dat plurale karakter was ‘ons’ handelsmerk. Daarom kon Nederland zo makkelijk vooroplopen in de Europese integratie.. Zo schreef de historicus Hans Righart in 1992: ‘De slag om de Nederlandse identiteit werd zo’n dertig jaar geleden al verloren zonder dat een politicus of minister het in de gaten had. Er is misschien een troost: we zijn meer dan welk land ook, klaar voor Europa’.⁴ Een andere reden waarom nationale identiteit niet populair was: de associatie met extreem-rechts. Daarom adviseerde de historicus Kossmann in 1996 over het toen al voorzichtig oplevende gesprek over een Nederlandse identiteit: ‘Loop er liever met aandacht omheen, bekijk het van alle kanten, maar stap er niet in, behandel het kortom als een enorme kwal op het strand’.⁵ Het viel echter niet tegen te houden. Vanaf het begin van dit millennium werd de stemming ‘we moeten (weer) trots op Nederland willen en kunnen zijn’ gepromoveerd tot een van de belangrijkste populistische politieke thema’s. Na Fortuyns dood in 2002 brak er een felle politieke concurrentiestrijd uit omdat politieke partijen wel doorhadden dat het electoraal ‘eigenaar’ worden van dat sentiment een

politieke goudmijn zou worden. Dat leidde in 2007 onder andere tot de politieke beweging ‘Trots op Nederland’ van Rita Verdonk.

In de inleiding van ons boek *Beroepstrots* stelden Gabriël van den Brink, Jos Kole en ik al dat de opkomst van beroepstrots paste in ‘een bredere culturele ontwikkeling in Nederland waarin trots als politiek sentiment aan kracht aan het winnen is’.⁶ Acht jaar later is de vraag te beantwoorden hoe het populistische beroep op trots zich ontwikkeld heeft, en hoe dat verschilt van dat van onze Stichting.

Beroepseer en beroepstrots

In 2005 zijn we begonnen met het aan de orde stellen van het breed levende onbehagen onder professionals: het beroepszeer. Om de professionals hun bezieling terug te geven, hebben we een beroep gedaan op het sentiment ‘trots’: we hebben ‘beroepstrots’ in het geweer gebracht tegen al de moderniseringsdruk die op professionals in verschillende sectoren is uitgeoefend: de steeds verder oprukkende afrekencultuur en het bijbehorende efficiencydenken. Markt en bureaucratie werden steeds meer als middel gebruikt om van buitenaf professionals te disciplineren. Nationaal en internationaal bezong een heel koor van politici, bestuurders, managers, consultants en ook wetenschappers lyrisch de on-

ontkoombare verschuiving van een ‘zuivere’, traditionele naar een ‘hybride’, moderne professionaliteit. Daarvoor was ‘remaking’ en ‘reconfiguring’ van professionals noodzakelijk: alles is in verandering, professionals moeten zich aanpassen en managers kunnen daarbij niet gemist worden om dit in goede banen te leiden. Professionals en hun beroepsverenigingen zijn daardoor vaak ook zelf gaan geloven dat professionele identiteit en autonomie ouderwets waren. Weliswaar was men steeds minder trots op het werk dat men deed en leed men onder ‘beroepszeer’. Lange tijd verzette men zich steeds minder tegen de externe disciplinerende, of werkte er zelfs volop aan mee. Dit leidde in veel beroepsgroepen tot een hoog gehalte aan ‘vrijwillige slavernij’ (naar Étienne de la Boétie). Als weermiddel tegen die toenemende passiviteit en meegaandheid hebben we ‘beroepstrots’ en ‘beroepseer’ ingezet. In 2006 zijn we begonnen met de conferentie ‘Van beroepszeer naar beroepseer’ met als basis ons eerste in 2005 verschenen boek *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. In 2009 publiceerden we het vervolg *Beroepstrots - een ongekeerde kracht*.

Er is dus sprake van een parallel tussen de populistische beweging en beroepseer: beide zetten het sentiment trots in tegen onbehagen over ontwikkelingen die worden ervaren als onteigenend en ver-

vreemdend. Er zijn echter fundamentele verschillen tussen de populistische trots en de beroepstrots. Wat is de betekenis die de Stichting aan beroepstrots geeft?⁷

De eigenlijke kern van het professionele leven is het streven om steeds beter te worden in wat je doet en daardoor iets steeds beters te maken. Het schoolvoorbeeld daarvan is de ambachtelijke vakman die werk wil leveren dat aan de hoogst mogelijke kwaliteitsmaatstaven voldoet. Waar komt de drang tot kwaliteitsverbetering vandaan? De bekende rechtsfilosoof John Rawls heeft dat verklaard⁸ uit een type menselijke motivatie dat hij ‘het Aristotelische principe’ noemt. Dit houdt in dat de mens er plezier in schept om zijn aangeboren of aangeleerde vermogens te ontwikkelen en dat het plezier daarin groter wordt naarmate het vermogen meer wordt uitgedaagd. Hieraan ligt het idee ten grondslag dat mensen van twee activiteiten die ze even goed kunnen, de activiteit zullen kiezen die ze het meest uitdagend vinden. Vermoedelijk is dat het geval – aldus Rawls – omdat lastige, complexe activiteiten meer plezier opleveren omdat zij het verlangen naar variëteit of nieuwe ervaringen bevredigen en gelegenheid bieden voor creativiteit. Bij het kwaliteitsstreven komt zelfdiscipline kijken – omdat het lang duurt voordat je de betreffende vaardigheden onder

de knie hebt –, een grote leergierigheid en het vermogen kritisch naar jezelf te blijven kijken. Dat afzien, investeren en scherp blijven wordt niet gemotiveerd door een kracht van buitenaf. Een belangrijke ‘beloning’ zit hem in het vergrote gevoel van eigenwaarde dat je krijgt als dingen lukken, als je slaagt in je opzet. Richard Sennett stelt in zijn klassieke boek *The Craftsman*⁹ dat je door ambachtelijkheid, door het leren van een complexe vaardigheid, een gevoel van eigenwaarde krijgt dat niet in de eerste plaats afhankelijk is van de erkenning van anderen. Hij definieert vakmanschap als iets goed doen als doel op zich. De beloning ligt niet buiten dat werk (zoals loon of aanzien) maar is inherent eraan: ‘Trots op je werk is de beloning voor vaardigheid en toewijding. (...) vakmensen zijn het meest trots op vaardigheden die rijpen.’¹⁰

Zelfvertrouwen en zelfrespect

De professional is echter niet de enige die over de kwaliteitsmaatstaven van goed werk gaat. Wanneer hij bijvoorbeeld met zijn product of dienst geld wil verdienen, krijgt hij onvermijdelijk met anderen te maken. Dan zullen zijn eigen kwaliteitsmaatstaven erkend moeten worden door die anderen. Deze overstap uit de binnenwereld van eigenwaarde naar de buitenwereld van ‘marktwaarde’ brengt allerlei andere motieven in het spel die te maken hebben

met erkenning van de professional en zijn werk door anderen.

Het proces van erkenning door anderen kan beschreven worden als een beweging van binnen naar buiten en komt in twee stappen tot stand. De eerste stap brengt de professional naar een gebied tussen de binnen- en buitenwereld. Het openlijk trots zijn op zijn werk plaatst hem in dat tussengebied. Trots is het zelfbewust, in het openbaar uitkomen voor een prestatie of eigenschap van jezelf of van iets of iemand die je tot ‘jezelf’ rekent, omdat je vindt dat de waarde daarvan bredere erkenning verdient. Daarbij ben je erop uit dat anderen je positieve waardering van dat ‘eigene’ op zijn minst zullen respecteren, of – liever nog – delen. Deze trots is een kunst, omdat het mogelijk is dat je appèl op anderen niet beantwoord wordt. Daar is zelfvertrouwen en soms ook moed voor nodig.

De eer gaat vervolgens een rol spelen wanneer de individuele professional nog verder naar buiten treedt. ‘Eer’ is van toepassing als ‘een ik’ hoge eisen aan zijn eigen doen en laten stelt, om in de ogen van zichzelf en anderen iets voor te stellen. Eer is in tegenstelling tot trots een ingespannen streven. Ook hier is sprake van een nauwe relatie tussen zelfrespect en het respect van anderen. Vaak gaat het

hierbij om het voldoen aan hoge normen die door jezelf en de groep waar je bij hoort tot maat zijn verklaard. De mede-beroepsbeoefenaars zijn hierbij de eerste referentiegroep. Om erkenning te krijgen en te houden hebben bijvoorbeeld verschillende soorten dokters met elkaar afspraken gemaakt over de kwaliteitsmaatstaven die men met elkaar dient aan te houden. Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in eisen aan opleiding en de verplichting tot registratie. De vakman is hier niet alleen een individu, hij maakt deel uit van een sociale praktijk waarin men voortdurend tracht overeenstemming te bereiken over idealen, doelen en maatstaven. De hoge eisen die men aan elkaar stelt, zijn uiteindelijk bedoeld om de eer van de beroepsgroep hoog te houden.

Een gevoel van eigenwaarde hebben, trots kunnen zijn en sociale eer krijgen: dat zijn drie belangrijke drijfveren voor goed werk. Samen vormen zij de ‘motor van goed werk’. Men zou dit ook kunnen omschrijven als ‘een actief streven naar gefundeerd, want door eigen inspanningen veroverd zelfrespect’. Hier stuiten we ook op het belangrijkste verschil tussen de trots die het weermiddel is van het populisme en de beroepstrots. Het populisme doet een beroep op een trots die niet door eigen inspanningen hoeft te worden veroverd. Het is een senti-

ment dat vrij beschikbaar is voor diegenen die het geluk hebben al tot de (nationale) groep te behoren. Inspanningen en opofferingen zijn alleen nodig van de anderen die dat geluk niet ten deel is gevallen. Bas Heijne stelt dat het populisme de burger bedient die ‘geen geduld meer heeft voor wat Freud het realiteitsprincipe noemt’.¹¹

Vakmanschap en burgerschap

De dieperliggende boodschap van het populisme is volgens hem ‘de belofte om Freuds realiteitsprincipe ongedaan te maken’.¹² Het bedient ‘verwende, ongeduldige individuen die hunkeren naar een verloren gemeenschap’.¹³ Uitsluitend het lustprincipe regeert waar de trots gratis verkrijgbaar is voor de gelukkigen en de anderen op basis daarvan uitgesloten kunnen worden of verplicht worden tot zware inspanningen en offers.

Het zal duidelijk zijn dat beroepstrots daarvan ingrijpend verschilt. Deze trots is nu juist het resultaat van de eigen niet aflatende inspanningen om lustprincipe en realiteitsprincipe met elkaar in balans te brengen. Sennett wijst op een interessante dwarsverbinding tussen vakmanschap en burgerschap die vanaf de Verlichting werd gelegd, bijvoorbeeld in de werken van Diderot en Thomas Jefferson. Het verband berust op de even eenvoudige als re-

levante aanname dat mensen die hun werk goed doen een bepaald gevoel voor complexiteit ontwikkelen. Een echte vakman weet heel goed dat er vaak geen simpele oplossingen voor ingewikkelde problemen bestaan. Hij weet dat je de zaak precies moet uitzoeken en dat je veel ervaring nodig hebt. Diderot omschrijft een goede burger dan ook als iemand die leert van zijn ervaringen. Het werk van de ambachtsman brengt hem een zeker realisme bij en een gevoel voor de juiste verhoudingen. Daarmee kan hij zich, volgens deze gedachtegang, een eigen oordeel vormen over het doen en laten van politici. Denkend in deze traditie keert Sennett zich tegen een opvatting van burgerschap die in de geest van Habermas vooral nadruk op communicatieve processen legt. Dergelijke processen zijn in de regel niet sterk en stabiel genoeg om tegenwicht te bieden aan de politieke realiteit. Als het daarom gaat, is de praktische wijsheid van de ambachtsman betrouwbaarder. Die weet immers doorgaans nauwkeurig waar het over gaat, maar weet ook dat gratis trots die niet gebaseerd is op eigen inspanningen gevaarlijke gebakken lucht is.

Tegen deze achtergrond is het begrijpelijk dat het moeilijk is om de beroepstrots op de politieke agenda te krijgen. We leven in een samenleving die de ervaring van met eigen inspanningen en offers te

veroveren trots heel weinig maatschappelijke waarde toekent. Dat blijkt ook uit de moeite die ambachtelijk ingestelde professionals in het onderwijs, de zorg, politie en andere beroepsgroepen hebben om publieke erkenning te krijgen. De bemoeizucht, het wantrouwen en de afrekencultuur zijn symptomen van het totale onbegrip over de publieke waarde van beroepstrots.

De Stichting Beroepseer heeft de afgelopen tien jaar hard gewerkt om daarvoor begrip te kweken en de ambachtelijke professionals te ondersteunen in hun strijd voor erkenning. Nee, trots zijn we nog niet na tien jaar; we slaan onszelf niet op de borst. We moeten echter ook niet te nederig zijn: we hebben een gedachtegoed ontwikkeld dat een actuele en krachtige correctie geeft van het politieke, populistische gebruik van trots. We zullen dat de komende tien jaar nog nadrukkelijker onder de aandacht brengen. Dat is harder nodig dan ooit!



Thijs Jansen is directeur van Stichting Beroepseer en senior onderzoeker bij de School voor Politiek en Bestuur aan de Universiteit van Tilburg

1. Bas Heijne, *Onbehagen. Nieuw licht op de beschaafde mens*, p. 69
2. Bas Heijne, *Moeten wij van elkaar houden? Het populisme ontleed* 2011, p. 105
3. Bas Heijne, *Onredelijkheid* 2007, p. 120
4. Hans Righart, *Het einde van Nederland. Kenteringen in politiek, cultuur en milieu*. Utrecht/Antwerpen 1992 (p. 113-114).
5. Koen Koch en Paul Scheffer (red.), *Het nut van Nederland. Opstellen over soevereiniteit en identiteit*. Amsterdam 1996
6. Gabriël van den Brink, Jos Kole en Thijs Jansen, *Beroepstrots – een ongekende kracht*. Amsterdam 2009, p. 15
7. Uitvoerig uitgewerkt in de inleiding en slotbeschouwing van: Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole. *Beroepstrots – een ongekende kracht*. Amsterdam: Uitgeverij Boom 2009.
8. John Rawls, *A Theory of Justice*. Revised Edition. Oxford: Oxford UP 1999. (p. 374-379)
9. Richard Sennett, *The Craftsman*. New Haven, Yale UP 2008
10. Ibidem p. 294-295
11. Bas Heijne, *Onbehagen*, p. 65
12. Ibidem, p. 59
13. Ibidem, p. 64

Tien jaar Beroepseer: Op de bres voor werken met moed en vertrouwen

Alexandra Gabrielli

Stichting Beroepseer bestaat tien jaar
Op 7 april 2006 liet de Stichting in
Den Haag voor het eerst van zich horen op
een conferentie met de veelbetekenende
titel Van beroepZeer naar beroepsEer. Een
motto van de Stichting was er ook: Werken
met moed en vertrouwen.

Thema's als beroepseer, beroepstrots en kwaliteit behoorden volgens oprichters Thijs Jansen en Alexandrien van der Burgt-Franken op de maatschappelijke en politieke agenda te komen. Mensen met een beroep zouden weer trots moeten kunnen

zijn op hun werk. Gebleken was dat ze in toenemende mate werden gehinderd door overbodige regelgeving en managers die alleen nog maar gericht zijn op het behalen van doelen en niet meer op het bewaken van de kwaliteit van het werk.

'Ambassadeur van Beroepseer'

Op het moment waarop Thijs Jansen tijdens zijn openingsspeech het publiek opriep 'ambassadeur van Beroepseer' te worden, voelde je een tinteling door de zaal gaan. Nu had ik al menig conferentie en symposium bezocht in mijn leven om er verslag van te doen, maar deze conferentie had beslist iets extra's. Dat komt af en toe voor. Het is niet te benoemen, dat hoeft ook niet, zelfs beter dat niet te proberen, maar deze conferentie had duidelijk 'het'. Dat was een goed voorteken.

Wat is me opgevallen in de afgelopen tien jaar? Wel, voordien had ik me nauwelijks beziggehouden met thema's als beroep en werk. Ze waren vanzelfsprekend voor me. Dat je je in je beroep ongemakkelijk en gefrustreerd kon voelen was wel bekend, maar dat beroepszeer zo algemeen gevoeld werd in Nederland was nieuw voor me. Ik ben bij de Stichting gebleven sinds mijn verslag van die conferentie. Als redacteur van de website. Na verloop van tijd begon me iets te dagen. Ik verbeeldde me dat als je mij geblinddoekt en zonder enige kennis vooraf, nog voordat de bijeenkomst van start gaat, een volle zaal met leden van een bepaalde beroepsgroep zou binnenleiden, ik zou kunnen raden om wat voor beroep het gaat. De sfeer in een zaal met maatschappelijk werkers is totaal anders dan een met politiemensen. Hetzelfde geldt voor verpleeg-

Voordien had ik me nauwelijks beziggehouden met thema's als beroep en werk. Ze waren vanzelfsprekend voor me

kundigen, artsen of leraren. Ik vertelde dit eens aan een sociaal wetenschapper, dat het leek alsof elke beroepsgroep een eigen, specifieke entiteit had. Een soort dynamische sfeer waarin alle kennis, ervaring en expertise van de beroepsgroep en haar geschiedenis ligt opgeslagen. Elke nieuwe generatie kan eruit putten en er weer nieuwe kennis en ervaring aan toevoegen. Zo krijgen we vakkundigheid, verbeterde kwaliteit en ontwikkelt het vak zich steeds verder. De socioloog keek op en reageerde met: aha, daar ontlene we dus onze identiteit aan. Twee redacteuren van het Amerikaanse tijdschrift *The Atlantic* beamen dat. Ze interviewden in 2016 honderd werknemers en zelfstandigen. Een van de conclusies was dat onze identiteit voor een deel wordt bepaald door werk en beroep, voor een belangrijk deel zelfs. Dat is ook bevestigd door de Goed Werk Hub, een onafhankelijke plek waar mensen uit de

(semi-)publieke sector elkaar konden ontmoeten in de jaren 2011 – 2015 om ervaringen uit te wisselen. Deze activiteit van de Stichting gaf een nieuwe impuls aan beroepseer. Deelnemers bespraken de dilemma's van hun werk met elkaar, hoe ze naar oplossingen zochten, hindernissen namen, tegenstand boden waar nodig en hoe ze de kwaliteit van hun werk verdedigden. Ondanks tegenstand blijven verpleegkundigen voor de patiënt zorgen, blijven politiemensen de burger bijstaan, blijven leraren hun pupillen onderwijzen.

'Jullie krijgen dat straks hier'

Regelgeving die geen doel meer dient en controle-drift van overheid en management, het lijkt erop of we elkaar, bewust of onbewust, gevangen houden in een systeem waarvan we beseffen dat het niet meer werkt. Als iemand mij zou uitnodigen voor een bezoek aan een andere planeet, zou ik er gehoor aan geven. Tijdens het diner verzoekt de gastheer de uit alle delen van het universum komende genodigden, in een enkele zin hun planeet te omschrijven. Als het mijn beurt is zeg ik: "De essentie van mijn planeet is: niemand wil het, maar toch gebeurt het". Hoe komen we uit de zelf gecreëerde gevangenis van vastgeroeste systemen? Hoe bevrijden we ons uit de vrijwillige slavernij?

In mijn verslag van de conferentie van 2006 schreef ik dat Beroepseer een beweging is die zich over partijpolitieke grenzen heen tilt: "Mensen willen weer trots zijn op hun werk en zich niet een ding voelen dat bestuurd wordt door ongrijpbare machten. Denk hierbij eens aan het oude volksverhaal over de tovenaarsleerling. In diverse variaties komt dit verhaal voor, overal ter wereld, en de kern is dat de mens dingen uitvindt en maakt die vroeg of laat zijn macht te boven gaan en zich tegen hem keren: structuren, modellen, systemen, theorieën. Op een gegeven moment gaan ze het overnemen en een eigen leven leiden. De mens wordt erdoor overmeesterd en gehoorzaamt aan een naamloze autoriteit, de bureaucratie met zijn vele gezichten en maskers. Voor je er erg in hebt, ontstaat er een volgzaam groepsgevoel waarin niemand meer zijn mond durft open te doen, de perfecte kiem voor totalitaire samenlevingen. En groepsgevoel moet niet verward worden met teamgeest, saamhorigheid en met elkaar de schouders eronder zetten. Michael Gorbatsjov gaf enkele jaren geleden tijdens een bezoek aan Duitsland een waarschuwing. Ongemerkt, zei hij, wordt in het Westen gebouwd aan een systeem als dat van de Sovjet-Unie, waar wij juist vanaf wilden. Jullie krijgen dat straks hier: tot in alle uithoeken apparatsjiks met fanatieke verzamel-drift, regeldrift, controledrift, overal beslag

op leggend, constant in de weer de medemens te beletten spontaan, creatief, vaardig en waar nodig improviserend, het werk goed te doen”.

Nu zijn er gelukkig altijd mensen die zonder angst en geïnspireerd nieuwe wegen inslaan. De voortrekkers van Beroepseer zijn een voorbeeld. In december 2016 sloot de dertigste voortrekker zich aan, Corine Korrel die zich overmoedbaar inzet voor het lagere beroepsonderwijs. Wie hun voorbeeld wil volgen, zou ik aanraden, als je wat steun nodig hebt, het in 1548 geschreven boek *Discours de la servitude volontaire* te lezen van de Fransman Étienne de la Boétie. In het Nederlands: *Vertoog over de vrijwillige slavernij*. Hij geeft een radicaal advies om je te ontdoen van tirannieke heerschappij. Of het nu politieke, institutionele of management-tirannie betreft, als we willen, kunnen we ons ervan bevrijden. Simpelweg door niet meer te gehoorzamen en je mond open te doen. Een recent voorbeeld. In Londen was er in augustus 2016 een protest van koeriers die eten rondbrengen voor UberEats. Ze protesteerden tegen het algoritmisch management waar we in onze tijd waarschijnlijk allemaal mee te maken krijgen. Dat wil de werkende mens reduceren tot een stuk gereedschap. Na het wetenschappelijk management van de Amerikaan Frederick Taylor uit het begin van de twintigste eeuw en het *New Public Management*

Onze identiteit wordt voor een deel bepaald door werk en beroep

voor (semi-)overheden uit de jaren tachtig, krijgen we nu te maken met het algoritmisch management dat het obsessievolle gericht zijn op het behalen van doelen, steeds strakker wordende efficiëntie, egalisering en standaardisering nog zal overtreffen.

Geweldloos management

Maar dat hoeft natuurlijk niet. Een tijdgenoot van Taylor, een heel ander type mens aan het andere eind van de aardbol, in India, liet ook van zich horen. Gandhi had het over *geweldloos management*, de tegenpool van organisatorisch totalitarisme. Hij had een mooie theorie, geschikt voor de praktijk en niet wereldvreemd. Gandhi was niet tegen winst, maar zag graag dat organisaties niet optreden als eigenaars van de winst maar als beheerders. Ze zouden moeten streven naar verbetering van de kwaliteit en de omstandigheden waarin mensen werken en leven. Geweldloos management is noodzakelijk in onze tijd van alarmerende berichten

over het verdwijnen van beroepen, massaontslagen, loonslavernij, robotisering, algoritmische manipulatie, totale surveillance, data-graaien en de uitdijende kloof tussen arm en rijk. Het Griekse woord voor *hybris*, dat we gewoonlijk vertalen met hoogmoed, heeft als oorspronkelijke betekenis geweld. Dat is veelzeggend.

Een rijke schat

Tot slot toch nog een antwoord op een mij regelmatig gestelde vraag. Bereikt deze Stichting iets? Ik denk van wel. De missie dringt door. Bijzonder is de Beroepseer-boekenreeks over onderwerpen die eigentijdse alternatieven aandragen voor beroepszeer, hoe het anders kan in het onderwijs, ook op de universiteiten, in de gezondheidszorg, bij de politie. De bundels vormen een sterke impuls voor beroepsgroepen, ook voor ambtelijk vakmanschap. De bijdragen worden geschreven door vakmensen die middenin de praktijk staan. Want dat is mij ook opgevallen, dat er in Nederland heel veel voortreffelijke mensen zijn met vakkennis en ervaring. Ze vormen een rijke schat. Als we meer naar hen zouden luisteren dan... ja wat dan? Vul zelf maar in. Zo'n toekomst is niet moeilijk te voorspellen. We kunnen allemaal de toekomst voorspellen. Als je goed oplet, om je heen kijkt, luistert en waarneemt zonder vooroordelen en heimelijke plannetjes

worden de mogelijkheden zichtbaar. Een vrije, positieve houding werkt. Sociaal voortrekker Ramon Schleijsen heeft het laten zien. Zij maakt zich sterk voor een vitale lokale samenleving in Amsterdam. Ze vertelde naar aanleiding van een vergadering (na te lezen in de Beroepseerbundel *Moraliteit in actie*): “Ik herinner me nog heel goed dat we die avond moesten voorbereiden en dat we tegen alle ambtenaren zeiden: Laat de plannen die je hebt nu in de la liggen. Ga gewoon eens praten met mensen, en luisteren, in plaats van dat je vraagt: Kunnen jullie akkoord zijn met wat wij bedacht hebben?”

Ik feliciteer Stichting Beroepseer met haar tienjarig bestaan. De bestuursleden en medewerkers die de missie van de Stichting in deze tien jaar gestalte hebben gegeven. Ik noem de Stichting wel eens ‘een bescheiden Stichting’. Jazeker, bescheiden, een eigenschap die in de Chinese filosofie geldt als de hoogste deugd.



Alexandra Gabrielli - Journalist;
redacteur van de website
van Stichting Beroepseer
www.beroopseer.nl

Moreel besef is evenwichtsorgaan van de professional

Hans Wilmink

Ik ga iets vertellen over de betekenis die 'beroepseer' voor mij persoonlijk heeft, en hoe ik ermee in aanraking kwam. Eerst leg ik kort uit hoe ik aankijk tegen de essenties van vakmanschap of professionalisme. Dan zie je dat het niet zo gek was dat ik de Stichting tegen het lijf liep. Vervolgens een paar verlangens voor de toekomst.

De kiem van vakmanschap

Wat je ook doet en waar je ook werkt, altijd heb je te maken met een verscheidenheid van eisen en wensen. Van je baas, van de klant(en), van afnemer(s) of opdrachtgever(s), van je collega's, van je vakgenoten. Die verschillende eisen en wensen zijn zelden op één lijn te brengen, meestal zijn er conflicterende wensen bij. Ten onrechte wordt wel eens gedacht dat dit alleen voor de hooggeschoolde beroepen geldt, voor advocaten, artsen of onderzoekers. Ook als loodgieter, tegelzetter, timmerman, stukadoor of chauffeur krijg je ermee van doen. Wat je vak ook is, als je het op een verantwoorde manier wilt uitoefenen, dan zal je een opdracht van je baas of wie ook willen weerstaan als die ingaat tegen wat je

als een deugdelijke en veilige uitvoering van je werk ziet. Is dat niet de meest gedeelde beleving van vakmanschap? Daarop baseer ik dan graag mijn definitie van verantwoord vakmanschap: het is in de kiem aanwezig waar een medewerker zélf eisen aan de kwaliteit van zijn of haar werk stelt, en met behulp daarvan een balans gaat zoeken tussen die conflicterende eisen. Dan kan hij of zij immers ook verantwoord worden aan anderen wat hij of zij doet; uitleggen hoe en waarom hij of zij tot deze afweging kwam.

Moreel besef: het evenwichtsorgaan van de professional

Maar dan moet je wel de ruimte krijgen om zulke afwegingen te kunnen maken natuurlijk. Die wordt

Verantwoord vakmanschap is in de kiem aanwezig waar een medewerker zélf eisen aan de kwaliteit van zijn of haar werk stelt

vaak beperkt, in ieder geval ervaren we dat in veel gevallen zo. We zijn daar uiterst kwetsbaar als individu. Sociaal-psychologen hebben in experimenten laten zien hoe druk van groepsgenoten uitwerkt, druk van autoritaire leiders, van een hiërarchische cultuur, de druk van ‘erbij te willen horen’. Wanneer gaat gezonde of onschuldige aanpassing over in kritiekloze onderwerping of bezwijken onder druk? Het blijkt dat de overgrote meerderheid van ons snel en gemakkelijk onder de druk bezwijkt, zelfs bij iets dat indruist tegen onze primaire rationele en morele impulsen. Moreel handelen begint bij de wil om deze druk te weerstaan. Het wordt ondersteund door het besef van waarden en beginselen die je een oriëntatiepunt kunnen bieden dat boven de spanningsvolle situaties uitstijgt. Dat helpt om ons moreel kompas te versterken.

Bewustwording van vakmanschap

Uit het voorgaande blijkt al: conflicterende eisen en belangen kom je niet alleen tegen als je in de publieke sectoren werkt, ze zijn er ook in de private sfeer. In de publieke sector komt daar wel een bijzondere spanning bij: de weging tussen particuliere belangen enerzijds en publieke of algemene belangen anderzijds. Daar heeft niet iedere onderwijzer of verpleger mee te maken, maar veel beleidsadviseurs wel, en ook de contactfunctionarissen van een afdeling sociale zaken, of van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), alsmede politieagenten en toezichthouders.

Die spanningen worden niet opgelost maar beslecht, door een eenzijdige beslissing van de overheid. De democratische overheid krijgt daartoe de macht ván het publiek, en streeft naar aanvaarding van die machtsuitoefening dóór het publiek. Daartoe verbindt ze zich aan erkende publieke beginselen als rechtmatigheid, rechtvaardigheid, gelijkheid van behandeling.

In de laatste jaren van mijn loopbaan heb ik met een collega in een kleine verkenning onderzocht in hoeverre het besef van deze spanningen nog leeft bij beleidsambtenaren van de rijksoverheid.¹

Wij lieten een aantal beleidsambtenaren uit verschillende vakgebieden en van verschillende departementen uitvoerig vertellen over hun werk en vroegen door op hun ‘sleutelmomenten’; dossiers en gebeurtenissen waarin naar hun eigen oordeel de essenties van hun ambtelijk werk goed naar voren kwamen. Die verhalen hebben we geanalyseerd en een beeld geschetst van de strategieën die men volgde om met de spanningen om te kunnen gaan.

Het gaat te ver om dit hier uit te diepen. Van belang is hier dat men een sterk besef had van de bijzondere eisen en spanningen rondom het werk voor de overheid, maar dat men dat voor zichzelf niet erg expliciet had gemaakt. Eén van de deelnemers schetste dat na afloop als volgt: “Goh, nu zie ik pas goed hoe ik mijn werk eigenlijk doe”. In de literatuur spreekt men dan wel van *tacit knowledge*, impliciete, bijna onbewuste (vak)kennis.

Ik realiseerde mij toen dat dit voor mijzelf ook gold. Ook ik had tijdens mijn loopbaan niet vaak genoeg expliciet stilgestaan bij de essenties van mijn vakmanschap. Toch heb ook ik aan vele en goede cursussen deelgenomen. Beleidskunde, bestuurskunde, managementleergangen, trajecten gericht op teamwork, projectmatig werken, noem maar op. Ze

gaan indirect óver je werk, je volgt ze náást je werk, maar je dringt vaak maar in beperkte mate door tot ín je werk. Vaak treedt er na die cursussen dan ook een vorm van vervreemding op, teruggekomen op je werk ervaar je toch weer een andere realiteit en je gaat daarom al snel weer over tot ‘de orde van de dag’. Tot de orde van vóór die cursus.

Professioneel activisme

Het was rond die tijd dat ik met de Stichting Beroepseer in aanraking kwam. Het boek *Beroepstrots - een ongekennde kracht* dat in 2009 mede onder auspiciën van die Stichting verscheen liet zien wat nodig en mogelijk is om het vakmanschap in de publieke sector meer ruimte te geven.² De oproep in onze verkenning om een stap naar voren te doen en het vakmanschap op te eisen, was geheel in lijn met de missie en bezigheden van de Stichting Beroepseer. De ambtenaar die dat doet noemden we in onze verkenning de ‘activistische ambtenaar’. Dat begrip riep op mijn ministerie destijds misverstanden en weerstanden op. Het maakt nu deel uit van de missie van de Stichting Beroepseer, waarin ik o.a. lees: Om de herovering van dat eigenaarschap echt te realiseren is activisme van professionals noodzakelijk. Dat professioneel activisme is ingezet

tegen de afrekencultuur in het onderwijs en tegen de bureaucratie in de zorg.

Goed Werk: versterken moreel vakmanschap

Voor mij kwam dat besef dus in de laatste jaren van mijn loopbaan. En ik raakte er zeer door geboeid. Tja, en wat doe je met iets dat laat gaat bloeien? Extra water geven. Daarom heb ik me als ‘voortrekker’ aangesloten bij de Stichting. Daar heb ik me met de oprichters, Alexandrien van der Burgt-Franken en Thijs Jansen, en hun jonge team, verder georiënteerd op vooral de morele dimensies van vakmanschap. Dat leidde tot een aantal artikelen en blogs. We hebben de Good Work-aanpak die Howard Gardner en anderen op Harvard heeft ontwikkeld, ‘vertaald’ in een methodiek voor de Nederlandse situatie en in diverse Goed Werk-sessies toegepast met groepen ambtenaren. Dat werden boeiende sessies met ambtenaren uit diverse vakgebieden en ministeries: beleidsambtenaren, uitvoerende ambtenaren, staf-medewerkers, rechters, douaniers.

Het Goed Werk-concept is gebaseerd op drie pijlers. Deze zijn door Gardner en de zijnen gedestilleerd uit hun empirisch onderzoek naar wat professionals uit diverse beroepsgroepen als essentialia van de beroepsuitoefening ervaren.

De *eerste* pijler is het meer *vaktechnische* aspect van de beroepsuitoefening: de kennis en vaardigheden die nodig zijn. De *tweede* is de *persoonlijke betrokkenheid*. De professionele beroepsbeoefenaar heeft een sterke eigen behoefte om het werk goed te doen. De *derde* is het *morele besef*, de aandacht voor de verschillende verantwoordelijkheden die aan de orde (kunnen) zijn.

In de Goed Werk-sessies die wij met ambtenaren hebben uitgevoerd werken we aan de hand van verschillende werkvormen en voor elk van die pijlers uit hoe de deelnemers ervoor staan en wat de wensen en perspectieven voor de toekomst zijn. Daarbij ruimen we veel tijd en aandacht in voor de eigen praktijkervaringen van de deelnemers. Oefenen met de toepassing van kernwaarden op die praktijkgevallen. Aandacht voor de verschillende verantwoor-

delijkheden van de ambtenaar. Met elkaar reflecteren op handelingsperspectieven. Dat helpt de deelnemers hun moreel en professioneel kompas te richten. Meermalen kwam men met waardevolle signaleringen of adviezen richting eigen ambtelijke of politieke leiding. Daaraan werden, indien gewenst, aparte bijeenkomsten gewijd. In een enkel geval werd een soort veranderteam geformeerd dat binnen de eigen organisatie de voorwaarden en aandacht voor vakmanschap wilde verbeteren.

De oude orde en de nieuwe orde

Dat laatste is kwetsbaar als het niet een meer stevige inbedding krijgt in de werkwijzen van de eigen organisatie. Ik wil daarom een oproep doen aan organisaties en werkgevers om behalve een cursusaanbod ook werkplaatsen in te richten, dichtbij het dagelijkse werk, als vast onderdeel van ieder werkverband. Daar worden van tijd tot tijd de dilemma's in het dagelijkse werk expliciet gemaakt, de uitersten verkend, het evenwicht gezocht en handreikingen voor verder handelen ontwikkeld. Dat zou een zeer effectieve training in vakmanschap opleveren: niet te theoretisch, maar wel met kennis van wat op dit terrein speelt, in directe aansluiting op de eigen praktijk en met een leeropbrengst die niet zo vrijblijvend is dat men weer over gaat tot 'de orde van de dag' ervóór. Waar gewenst kan de Stichting Beroepseer

ondersteuning bieden met behulp van de ervaringen met haar Goed Werkplaatsen.



Hans Wilmink is voortrekker van Stichting Beroepseer en was tot 2013 ambtenaar van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Hij schreef artikelen en essays over ambtelijk vakmanschap, naast blogs op de site van de stichting, en begeleidde bijeenkomsten van Goed Werk.

-
1. Die verkenning die ik samen met Guido Rijnja heb uitgevoerd, is door het ministerie van BZK uitgebracht in juli 2010: *Beroep: Beleidsambtenaar. Over ambtelijk besef en professioneel lef.*
 2. Jansen, Thijs, van den Brink, Gabriël, Kole, Jos (red) (2009) *Beroepstrots - een ongekende kracht.* Boom Amsterdam. Een collega van mij, Tobias Kwakkelstein, was vanwege het ministerie van BZK betrokken bij de totstandkoming van dit boek.



Jaco van Hoorn

Leiding geven aan bezieling

Jaco van Hoorn is sinds 2013 hoofd operatiën en plv. politiechef bij de eenheid Zeeland - West-Brabant van de Nationale politie. In 2010 publiceerde hij zijn opmerkelijke boek *Sturen op vertrouwen* – Goed leidinggeven aan goed politiewerk, in de boekenreeks *Beroepseer*.

Hoe lang bent u al betrokken bij Stichting Beroepseer?

Ik ben er vanaf het begin bij geweest. Op de startconferentie 'Van BeroepsZeer naar BeroepsEer' in het voorjaar van 2006 verzorgde ik twee workshops.

Een met als titel 'Leiding geven aan bezieling' en de tweede met Jan Nap over 'Ithaka: echte dienders op zoek naar essenties'. Ithaka verwijst naar een groep politiechefs uit het hele land, die met elkaar het gevoel deelden dat het niet de goede kant op ging met de politie. Met de opkomst van het zogenaamde *New Public Management* (NPM) waarbij meer en meer bedrijfsmatig naar publieke organisaties werd gekeken met de nadruk op resultaatsturing en efficiency ging er ook bij de politie iets wezenlijks verloren. Dat leidde tot vervreemding en beroepszeer in de uitvoering. Met deze groep betrokken politieleiders hebben we het boekje *Wat bezielt politiemensen? – De Ithaka-beweging: op zoek naar de essenties van politiewerk* gemaakt. Door mijn contacten met de Stichting Beroepseer realiseerde ik dat dit gevoel van vervreemding breder speelde dan alleen bij de politie.

Vanaf het begin heb ik me verbonden gevoeld met de Stichting in ons gezamenlijk streven naar het versterken van beroepseer in Nederland.

Hoe kijkt u terug op tien jaar Stichting Beroepseer?

Stichting Beroepseer heeft bijgedragen aan het bewustzijn dat er iets anders nodig is dan het dominante NPM. Beroepseer vertegenwoordigde niet als de enige die gedachte, het Rijnlants denken is ook een voorbeeld dat ervoor staat om de professional weer leidend te maken. Stichting Beroepseer heeft deze stroming versterkt. Voor mij persoonlijk betekende beroepseer een uitweg uit het toenemende onbehagen dat ik ervoer. Het gedachtegoed wordt in de samenleving meer en meer herkend. In het ontwerpplan van de Nationale Politie zie ik er veel

van terug. Principes zoals leiderschap dat aansluit bij de dagelijkse praktijk, vertrouwen geven aan onze professionals, niet sturen op doelstellingen, maar op maatschappelijke bijdrage. De ideeën komen overeen met wat ik enkele jaren daarvoor heb opgeschreven in het boek *Sturen op vertrouwen*. Kern van het boek is dat ik ervoor pleit het politievak in al zijn verschijningsvormen weer centraal te stellen en om de professional weer aan zet te laten zijn. Dat is wat mij betreft de kern van beroepseer: geef professionals hun vak terug. Laat zorgmensen zorg verlenen. Laat politiemensen problemen oplossen. Laat onderwijsmensen onderwijs geven. Vanuit bezieling en betrokkenheid gaan staan voor dat wat je doet. Eind jaren '80 schreef Frans Denkers het boek *Moreel kompas bij de politie*. Voor mij zijn beroepseer en moreel kompas onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als leidinggevend moeten we onze mensen in hun bezieling versterken en beroepseer centraal stellen.

Wat ziet u als belangrijkste uitdaging voor Stichting Beroepseer de komende jaren?

Stichting Beroepseer is erin geslaagd het thema beroepseer op de politiek-maatschappelijke agenda te krijgen. Op conceptueel niveau is er in toenemende mate steun voor. Het is echter nog niet leidend in politiek, bestuur en beleidsvorming. Als belang-

Dat is wat mij betreft de kern van beroepseer: geef professionals hun vak terug. Laat zorgmensen zorg verlenen. Laat politiemensen problemen oplossen. Laat onderwijsmensen onderwijs geven

rijkste uitdaging voor de komende jaren zie ik het ontwikkelen van een bijbehorend handelingsrepertoire voor leidinggevend. Verantwoordelijkheid geven; bezielen op de essentie van het vak; mensen in directe verbinding brengen met de waarde die ze toevoegen, vertrouwen, loslaten, faciliterend leiderschap. Hoe doe je dat nou?

Dat is bijzonder lastig, zeker in een politieke context. Er zijn veel krachten die haaks op dit gedachtegoed staan. De roep om transparantie en verantwoording zorgt voor veel druk van buiten. In veel organisaties heb je kwaliteitsmedewerkers en anderen die niets toevoegen aan het primaire proces, maar daar wel veel invloed op uitoefenen met kwaliteitscriteria, protocollen en drang om alles te kunnen meten,

terwijl zij maar een deel van het vak weten te raken. Mensen zijn gewend geraakt aan wat ik noem 'het oude denken'. De huidige hiërarchische systemen en top-down denken zijn hardnekkig. Niet alleen leidinggevenden komen er moeilijk van los, ook veel professionals richten zich ernaar. Het kost moeite om in je werk weer je 'hart' te volgen.

Human Resource Management (HRM) speelt een dominante rol in organisaties en zit veelal op het al eerder genoemde 'oude discours'. Alleen die naam al, alsof menselijke bronnen 'gemanaged' moeten worden. Dan ga je denken in competenties die nodig zijn voor een functie in plaats van bezieling en talenten van mensen. Daar moeten we mee stoppen. Dit denken gaat er vanuit dat als je je opgave in doelstellingen vervat en resultaatafspraken maakt, dat het dan goed komt. Het geeft blijk van een sterk geloof in maakbaarheid. Ik noem het de illusie van sturing. De werkelijkheid is oneindig veel weerbarstiger en complexer. Waar het om gaat is om mensen te activeren op hun drijfveren, aandacht te hebben voor betekenisgeving, ze uit te nodigen zich te richten op het goede. Zet mensen in hun kracht en er gebeuren geweldige dingen.

HRM-afdelingen zouden hier een constructieve rol kunnen en moeten vervullen. Bijdragen aan het

ondersteunen en versterken van professionaliteit. Begin eens met jaargesprekken voeren zonder formats. Bij de politie experimenteren we daarmee. Er ontstaan hele andere gesprekken. Je hoeft maar drie vragen te stellen: hoe gaat het met je? Komt je bijdrage tot zijn recht? Hoe wil je je verder ontwikkelen? De persoon vormt het uitgangspunt in plaats van de functie; diversiteit in plaats van gelijkheid; niet meer sturen op resultaat, maar richten op je bijdrage aan de opgave waar je gezamenlijk voor staat.

Stichting Beroepseer kan hier een belangrijke rol in vervullen. Blijf boeken publiceren waarmee je aan de boom schudt. Laat de goede voorbeelden zien. Stimuleer een concreet handelingsrepertoire voor leidinggevenden om professionals in hun kracht te brengen, onder meer door beroepseer centraal te stellen. Vergroot je zichtbaarheid en versterk je boodschap.



Barend Rombout

Actiegericht bezig zijn en daarop een relatie bouwen

Nadat Barend Rombout 25 jaar als politiemanager werkzaam was, werd hij directeur van Bureau Frontlijn in Rotterdam dat oplossingen zoekt voor problemen in achterstandswijken rond gezondheidszorg, welzijn, onderwijs, jeugd, ouderen, armoede en werkloosheid.

Hoe lang bent u al betrokken bij Stichting Beroepseer?

Ik weet het niet precies. Ik was niet aanwezig bij de startconferentie in 2006. Niet lang daarna ben ik in contact gekomen met Thijs Jansen (mede-op-

richter van de Stichting Beroepseer), hoogleraar Gabriël van den Brink en wijkagent Bennie Beuvink. Ik heb een paar bijeenkomsten bijgewoond, waar o.a. Mark Rutte aanwezig was, waar het ging om extra aandacht voor vakmanschap. Na tien jaar is er wat mij betreft nog steeds onvoldoende aandacht en erkenning voor vakmanschap. Er wordt te weinig geïnvesteerd in de uitvoering om te zorgen dat deze optimaal presteert.

Wat betekent beroepseer voor u?

Beroepseer, eer hebben van je werk, daar moet je in investeren. Om een goed vakman te zijn, maar vooral ook te blijven dien je jezelf uit te dagen in je vakmanschap. Dat betekent ontwikkelingen in je vakgebied bijhouden, nieuwe inzichten en methodes tot je nemen en actief benutten, en om je heen

blijven kijken: wat helpt me om mijn werk nog beter te doen? Het vraagt lef om daarin risico's in te nemen. Dat lukt alleen als je beroepstrots hebt. Door gelijkgestemden samen te brengen kan je het virus verspreiden. Stichting Beroepseer helpt om de discussie hierover op gang te brengen door middel van publicaties en bijeenkomsten. De aandacht hiervoor is nog steeds onvoldoende, daar is nog steeds werk te doen.

Wat is er volgens u nodig om vakmanschap en beroepseer een impuls te geven in Nederland?

Meer tijd en geld investeren in opleiding, training, intervisie, reflectie. Telkens stilstaan bij de vraag: 'Doe ik het nou nog goed?' Als ik kijk naar bijvoorbeeld wijkteams, dan zie ik de omgekeerde wereld. Het

zijn beleidsmedewerkers die bepalen welke opleidingen wijkteams krijgen in plaats van de wijkteams zelf. Dan krijg je een onvoldoende doordacht curriculum dat niet aansluit bij de praktijk. De ruimte voor professionals om zich te verbeteren is beperkt, terwijl dat cruciaal is voor goed vakmanschap.

Professionals werkzaam in jeugd en welzijn staan constant onder druk. Als je de berichten in de media gelooft, doen ze het nooit goed. Ze hebben meer houvast en meer training nodig. Veel bestuurders en beleidsmedewerkers roepen maar wat en verwachten veranderingen van de een op de andere dag. Dat is niet realistisch. In deze context neemt de vernieuwingsbereidheid ook af en kom je in een negatieve spiraal terecht.

Voor vakmensen bestaan geen echte systemen. Tegenwoordig moet iedereen generalist worden, je moet alles kunnen en doen. Hoe zorg je dat je overzicht hebt? Het is van belang structuur aan te brengen in het werk en daarnaast te weten wat er van je verwacht wordt. Als professional moet je je blijven ontwikkelen, weten wat er speelt, op de hoogte blijven van de laatste wetswijzigingen en nieuwe methodes ontwikkelen. Zo blijf je scherp en up-to-date. Er zijn bijvoorbeeld digitale middelen beschikbaar die benut kunnen worden om te verbeteren.

Er zijn verschillende mogelijkheden om te filmen in praktijksituaties. Die opnames kan je terugkijken en gebruiken om te reflecteren met je team op wat er goed en minder goed ging. Dat is een goede manier om te leren wat effectief gedrag is. Het leervermogen van een professional is groter als je jezelf terug ziet. Rollenspellen kunnen daarbij ook helpen. Je moet mee met je tijd. Wat mij betreft moet de uitvoering door de uitvoering worden beoordeeld. In de zorg is er bijvoorbeeld veel meer aandacht voor de ontwikkeling van je vak. In de jeugdzorg komt het nu op gang. Daar hebben ze nu veel aandacht voor de veiligheid van het kind, maar worden ze (nog) niet vakinhoudelijk bijgeschoold.

Hoe geef je zelf vorm aan vakmanschap en beroepseer?

Bureau Frontlijn staat per jaar tussen de 1000 en 1500 gezinnen bij voor perioden van enkele maanden tot een half jaar, of langer indien nodig. We zetten stagiairs HBO & WO in bij projecten, wat heel effectief blijkt te zijn. We hebben meer hoogopgeleide mensen in de uitvoering nodig. Bij ons kunnen aankomende professionals ervaren hoe het is. Het uitgangspunt voor onze aanpak is dat leren

De ruimte voor professionals om zich te verbeteren is beperkt, terwijl dat cruciaal is voor goed vakmanschap

effectiever is dan helpen. Enkel voordoen is onvoldoende, zo werkt het niet. Het gaat erom voortdurend aandacht te geven en te trainen. In kwetsbare gezinnen heb je vakmensen nodig.

Uitgangspunt in onze benadering is naast iemand te gaan staan in plaats van erboven. Daarnaast staat *outreaching* werken, niet opgeven en tijdig opschalen centraal. Je moet mensen niet bevestigen in hun zieligheid, dan wordt het erger. Je houding en taal moet activerend zijn, gericht op het versterken van de persoon die tegenover je zit. Dat leren jonge professionals niet op de opleiding. Enkel een relatie opbouwen is niet genoeg. Je moet actiegericht bezig zijn en daarop een relatie bouwen.

In de armoedebestrijding hebben we vier concrete stappen ontwikkeld:

1. Acute dingen snel oplossen, waarmee je de stress verlaagt.

2. Cliënten vaardigheden aanleren, waarmee hun zelfredzaamheid wordt vergroot.
3. Structuur creëren door actief een ritme op te bouwen. Roosters, automatische incasso's kunnen daarbij helpen.
4. Speelruimte aan mensen geven. Gedrag van mensen verandert niet zomaar, dat is een proces van leren en verbeteren. Er moet ruimte zijn voor fouten. En het helpt om goed gedrag te belonen. Dit principe is nog niet doorgedrongen bij de overheid. Mensen worden afgestraft als ze fouten maken, met alle gevolgen van dien. Daarmee druk je kwetsbare burgers verder in de problemen.

Op dit moment zijn we bezig met de ontwikkellijn voor kinderen. Hoe is de hersenontwikkeling van kinderen op een bepaalde leeftijd? Wat hebben ze nodig? (1) Welke zorg, voeding en bescherming? (2) Welke stimuli passen daarbij (bijvoorbeeld voorlezen)? Daar maken we een *webbased* programma van dat mensen gemakkelijk kunnen raadplegen. We activeren ouders op wat kinderen nodig hebben. Maak het pragmatisch, maak het visueel. Het is belangrijk om holistisch te kijken. Zorg bijvoorbeeld dat kinderen een gezond dag- en nachtritme opbouwen. Diepe slaap is namelijk cruciaal in hun ontwikkeling, specifiek van het lange termijngeheugen.

Kortom, maak de uitvoering en niet het beleid leidend. Je werkt niet voor de bestuurder, je werkt voor de burgers van Rotterdam

Welke uitdagingen ziet u de komende jaren voor Stichting Beroepseer?

Stichting Beroepseer zou nieuwe ideeën moeten initiëren, concrete alternatieven kunnen aandragen hoe het anders kan. En vervolgens deze ideeën actief inzetten om bestuurders en beleidsmedewerkers te beïnvloeden, want die bepalen nog altijd in grote mate wat er wel en niet gebeurt. Daarnaast hoop ik dat de Stichting professionals blijft steunen. Cruciaal is dat je het draagvlak in het veld in brede zin vergroot, niet alleen onder professionals zelf. Anders red je het niet.

Wees trots op uitvoerders en investeer in hen. Ontwikkel een duidelijke visie en stem de leeromgeving daarop af. We hebben meer hoogopgeleide mensen in de uitvoering nodig in plaats van op kantoor. Meer intelligentie zal de uitvoeringskracht vergroten. Laat deze mensen reflecteren en een vertaling maken van wat ze waarnemen en wat er nodig is. Pe-

dagogie, psychologie, onderzoek wat werkt en wat niet. Oefen, experimenteer en pas je eigen gedrag aan op wat je in de praktijk tegenkomt. Gebruik de moderne middelen. Wat zijn effectieve manieren van leren? Wat mij betreft moet het over opbouw en verbeteren gaan in plaats van bestrijden van perverse prikkels in het huidige systeem. Dat vereist een context die ondersteunend is aan een heldere visie. Die moet logisch zijn. Kortom, maak de uitvoering en niet het beleid leidend. Je werkt niet voor de bestuurder, nee, je werkt voor de burgers van Rotterdam.

Dorien Pessers

Vrijheid is kardinaal onderdeel van beroepsvreugde



Dorien Pessers, jurist en hoogleraar Rechtstheorie aan de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam houdt zich bezig met theoretische grondslagen van de publieke en private sfeer.

Hoe lang bent u al betrokken bij Stichting Beroepseer?

Ik kwam met het idee om in het kader van het tijdschrift *CDA-Verkenningen* een themanummer te wijden aan beroepseer. Ik zat zelf in de redactie en het resultaat in boekvorm is de basis geweest voor de oprichting van de Stichting Beroepseer. Mede-oprichter Thijs Jansen heeft me gevraagd betrokken te

blijven en dat deed ik graag. Vanaf het begin in 2006 tot 2015 heb ik zitting gehad in het bestuur van de Stichting.

Beroepseer was toen en is nog steeds een breed gedragen thema. Er is grote behoefte om na te denken over beroepseer en autonomie op het werk. Onder invloed van de privatisering in de publieke sector is de autonomie op de achtergrond geraakt. Een ambtenaar werkt in een niet winst beogende omgeving, heeft discretionaire ruimte en handelt volgens de regels van zijn vak. Dat is een andere *frame of mind* dan in een bedrijfsmatige context.

Met de introductie van het *New Public Management* werd de beroepseer van ambtenaren onderworpen aan financiële doelstellingen, harde targets en

een afrekencultuur. Iemand die voor een publieke organisatie werkt is niet loyaal aan de door Mark Rutte bejubelde BV Nederland, maar aan de publieke zaak, ons gemeenschappelijk goed. Sociale woningbouw is een voorbeeld van een belangrijk publiek goed dat verkwanseld wordt door het huidige kabinet. De intrinsieke waarde van de publieke sector raakte naar de achtergrond en daarmee het publieke goed. Het welzijn van de burger dient centraal te staan in de publieke ruimte. De publieke sfeer, indien goed georganiseerd, is een bron van vertrouwen voor burgers. Ze kunnen erop vertrouwen dat ze toegang hebben tot goed onderwijs en zorg.

De Stichting Beroepseer heeft veel werk verricht, aandacht gevraagd voor het onderwerp, gepubli-

Vrijheid is een kardinaal onderdeel van beroepsvreugde. Maar ook trouw zijn aan het beroep. Dat betekent de verantwoordelijkheid nemen om aan hoogste maatstaven van het beroep te voldoen, het ambacht te bewaken en te verbeteren en zorg te dragen voor kennisoverdracht naar een volgende generatie

ceerd en bijeenkomsten georganiseerd. Er is inmiddels een kanteling gaande in attitude. Mensen komen meer en meer in verzet tegen de deprofessionalisering in het huidige systeem. De Maagdenhuisbezetting in 2015 is daar een goed voorbeeld van.

Wat betekent beroepseer voor u?

Autonomie. Vrijheid is een kardinaal onderdeel van beroepsvreugde. Maar ook trouw zijn aan het beroep. Dat betekent de verantwoordelijkheid nemen om aan hoogste maatstaven van het beroep te voldoen, het ambacht te bewaken en te verbeteren en zorg te dragen voor kennisoverdracht naar een volgende generatie. Het gaat om eigen verantwoordelijkheid en rekenschap afleggen. Voor vakmensen is het belangrijk dat ze werken in instituties die beroepseer ondersteunen en cultiveren. Er is een groot verschil tussen een professionele organisatie

en een organisatie van professionals. In het laatste geval bepalen vakmensen de eigen standaarden. Vroeger bepaalden hoogleraren bijvoorbeeld hoe een universiteit werd ingericht. Nu zijn het Raden van Bestuur, managers en onderwijskundigen die vakmensen vertellen hoe ze hun werk moeten doen. Daarmee wordt de beroepseer aangetast.

Hoewel het marktdenken als ideologie op zijn retour lijkt, is het geloof in een bedrijfsmatige aanpak nog altijd groot. Dat leidt tot controlezucht, infantilisering van professionals die worden afgericht. Zoals Jaap Peters het noemt: een intensieve menshouderij. Daarmee verdwijnt loyaliteit aan de organisatie, aan de onderneming. Loyaliteit zit in dat wat je doet buiten contractuele verplichtingen om. De controlezucht is een gevaarlijke strategie en kan zelfs tot regelrechte sabotage leiden.

In de publieke sector draait het om het verlangen om gewaardeerd te worden. Als dat op grote schaal niet meer gebeurt, gaat een essentiële bron van vreugde en waardigheid verloren. Geluk in de samenleving wordt voor een groot deel bepaald door erkenning en deelname aan de publieke sector. Ruimte om trots te kunnen zijn op je werk, je werk naar eer en geweten kunnen doen, groeien en leren. Beroepseer, geluk en menswaardigheid hangen nauw met elkaar samen. Soliditeit en degelijkheid, daar gaat het om. Daar tijd en ruimte voor hebben, je eigen ervaring ontwikkelen en benutten, erover kunnen nadenken en kunnen bijdragen. Daar worden mensen gelukkig van. Ook de vreugde van het collegiale verkeer, van het elkaar verder brengen. Het maatschappelijk goed van de kwaliteit van de arbeid kan ik niet genoeg onderstrepen.

Wat is er volgens u nodig om vakmanschap en beroepseer een impuls te geven in Nederland?

Doorgaan op dezelfde weg die door de Stichting Beroepseer is ingeslagen Maar dat is een moeilijke opgave omdat we niet weten hoe de ontwikkelingen zullen gaan. Ambachtelijkheid lijkt op enkele plekken weer terug te keren in het bedrijfsleven. Maar zal de privatisering van de publieke sector verdergaan?

Geluk in de samenleving wordt voor een groot deel bepaald door erkenning en deelname aan de publieke sector. Ruimte om trots te kunnen zijn op je werk, je werk naar eer en geweten kunnen doen, groeien en leren

Wie zal het zeggen. Ik kan niet koffiedik kijken. Het lijkt me in ieder geval belangrijk om ontwikkelingen goed te volgen. Vergeet ook niet dat we in een surveillance-maatschappij terecht zijn gekomen. Door middel van de informatietechnologie wordt de controle over ons doen en laten – ook op de werkvloer – steeds intensiever. En dat staat haaks op de vrijheid die zo van belang is voor de beroepsvreugde.

Een ander thema: zzp'ers. Hoe gaat het daarmee? Ze verkopen hun diensten of producten aan willekeurige opdrachtgevers. Ze hebben geen institutie die hun beroepseer waarborgt en cultiveert. Concurrenieren zelfstandigen op kwaliteit of op geld? Wat betekent dat voor de productiviteit en de kwaliteit van wat ze leveren? Dat is interessant om te onder-

zoeken. De groei van het aantal zzp'ers leidt in ieder geval tot versplintering van het arbeidsleger. Het is cruciaal dat de kwaliteitscriteria van de arbeid worden overgedragen aan de volgende generatie. Als je als zelfstandige werkt, wordt dat wel lastig.

Gabriël van den Brink

Werken met waarden in plaats van regels



Gabriël van den Brink was tien jaar lang als hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde verbonden aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur. Nu is hij als hoogleraar verbonden aan Centrum Èthos van de Vrije Universiteit.

Hoe lang bent u al betrokken bij Stichting Beroepseer?

Ik was vanaf het begin bij de Stichting betrokken. Ik zat in de redactie van het boek *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*, dat de aanleiding vormde voor het oprichten van de Stichting. Dit boek kwam

in 2005 tot stand vanuit het wetenschappelijke bureau van het CDA. *Beroepszeer* raakte een snaar in de samenleving en werd een enorm succes. Het boek was vooral een aanklacht tegen managers en de managementcultuur en hoe die het werk van uitvoerende professionals in toenemende mate frustreerden. In 2009 kreeg het boek een vervolg: *Beroepstrots - een ongekende kracht* en dat was constructiever. Naast studies over specifieke sectoren, zoals de politie, de zorg en het onderwijs, schetsten we een alternatieve besturingsfilosofie.

Hoe kijkt u terug op tien jaar Stichting Beroepseer?

Het programma dat in *Beroepszeer* en *Beroepstrots* werd uitgestippeld, is de afgelopen tien jaar gro-

tendeels door Stichting Beroepseer uitgevoerd. Dat heeft de kennis en inzichten opgeleverd.

Drie punten wil ik graag uitlichten:

1. De positie van de professional is steviger geworden.
2. De contouren van het alternatief, hoe beroepseer centraal te stellen, is meer en meer zichtbaar geworden. Dit alternatief stoelt op een aantal principes:
 - a. *Sturen op gezag in plaats van macht*
 - b. *Werken met waarden in plaats van regels*
 - c. *Ervaringen en intenties in plaats van cijfers en targets*
 - d. *Menselijke relaties centraal stellen in plaats van de organisatie*

3. Is de strijd tegen het managementdenken succesvol geweest? Zijn er aantoonbare wijzigingen? Het gevecht dat in 2005 startte, is nog lang niet over. De vraag is of het überhaupt te winnen is. Momenteel ligt het neoliberale denken, waar managementdenken vaak mee gepaard gaat, behoorlijk onder vuur. Het besef dat gemeenschap belangrijker is dan doelmatigheid groeit. Ideologisch is het neoliberalisme wellicht uitgespeeld, maar qua machtsuitoefening is het nog zeer invloedrijk. Het is nu eenmaal de dominante manier van doen en die is hardnekkig. Veel mensen nemen toch een behoorlijk passieve houding aan, “zo is de wereld nu eenmaal”, denken ze. Ondertussen loopt de spanning wereldwijd op: de bankencrisis, de vluchtelingencrisis, terrorisme, Brexit. Niemand weet waar het heen gaat. Juist daarom zijn waarden en menselijke relaties van het grootste belang. Dat besef dringt bij het besturen van professionele organisaties nog altijd niet door.

Wat betekent Stichting Beroepseer voor u persoonlijk?

Mijn verbondenheid met de Stichting ligt onder meer in de enorme ergernis die ik voelde en nog steeds voel bij managers die macht willen uitoefenen

over beroepsbeoefenaren zonder dat vak serieus te nemen. Via Stichting Beroepseer heb ik in diverse sectoren een aantal bijzonder inspirerende mensen leren kennen. Mijn vriendschappelijke en ook professionele relatie met Thijs Jansen was de basis voor een zeer vruchtbare samenwerking. Daarnaast heb ik tien jaar met plezier aan het bestuur van de Stichting deelgenomen.

Begin september 2016 verscheen het nieuwste boek in de reeks van Beroepseer: *Goed Werk voor academici*. Daarmee wordt voor mij een oude rekening vereffend. In de jaren '70 was ik als student betrokken bij de opstand tegen leidinggevend op de universiteit. In de tijd dat ik bij de Universiteit van Tilburg werkte, ben ik ook een aantal jaren vakvoorzitter geweest. Ik wilde mijn rol als leidinggevende zoveel mogelijk op een Rijnlandse manier invullen maar dat was steeds minder mogelijk. Je kunt nauwelijks ontsnappen aan het academische regime dat steeds meer op het bedrijfsleven lijkt: targets, prestatiecontracten, rankings, afrekenen etc. Een beetje ruimte

creëren was het hoogst haalbare. Dat schuurde met wetenschappelijk ondernemerschap zoals ik dat zie.

Deze ervaring onderstreepte voor mij nog eens de urgentie van het werk van de Stichting Beroepseer. Dus het conflict waarover we het zojuist hadden, speelt zelfs bij een professionele groep als wetenschappers. Helaas zijn die meestal slecht of niet georganiseerd. Hun focus ligt op de wetenschap en niet op het bevechten of verdedigen van de eigen positie. Dat zie je ook in het onderwijs en de zorg, waar bevlogen professionals vooral het beste voor hebben met hun leerling en of hun patiënt. Zij gaan voor passie en kwaliteit maar tegelijkertijd kunnen ze weinig tegenwicht bieden aan machtsdenken van buitenaf.

Wat zijn wat u betreft de uitdagingen voor de komende jaren?

Ik zie een aantal thema's waar meer aandacht voor zou moeten zijn:

1. De term professional wordt breed gebruikt.

- De claim professional te zijn en de rechten die daarbij horen wordt gemakkelijk uitgesproken, maar niet iedereen gedraagt zich daarnaar. Professional zijn betekent ook verantwoordelijkheid nemen om steeds beter te worden en aan je eigen productiviteit werken.
2. In veel organisaties wordt het verhaal naar de buitenwacht (nog steeds) niet goed uitgelegd. Waar sta je voor? De communicatie is vaak vooral op collega's onderling gericht, minder op de maatschappij. Het is cruciaal om aan de burger uit te leggen waarom je iets doet en op welke manier.
 3. Voor professionals met verschillende achtergronden blijkt het nog altijd heel lastig om samen te werken. Dit komt omdat men in de eigen beroepsgroep wordt gesocialiseerd en die gaan vaak van een andere mens- of maatschappijvisie uit.
 4. Lang niet iedereen is goed georganiseerd. Dat

kan en moet beter om effectief tegenwicht te kunnen bieden.

Wat betreft de activiteiten van Stichting Beroepseer zou ik zeggen: ga verder op dezelfde voet. Aandacht vragen voor actuele thema's, blijven publiceren en een platform bieden waar professionals elkaar kunnen ontmoeten om van gedachten te wisselen over de kern van hun werk. Ondersteun ze actief in hun streven om het eigenaarschap over de kwaliteit van hun werk te heroveren. Het is een kwestie van lange adem. Het klimaat is nu gunstiger dan tien jaar geleden en niemand weet wanneer zich een doorbraak voordoet.

Een interessante vraag is in hoeverre de Stichting haar activiteiten kan verbreden naar de private sector. Daarnaast zou er aandacht voor specifieke beroepsgroepen zoals vormgevers en journalisten moeten komen. Vooral in de journalistiek is de

nood hoog. Is ze nog in staat de rol van hoeder van de democratie in te vullen en waar te maken? Blijven kranten op de lange termijn nodig en betaalbaar? Hoe staat het met de morele en professionele normen binnen het vak? Binnen de beroepsgroep is nu weinig ruimte voor kritiek of reflectie, los van de vraag of die van binnen dan wel van buitenaf komt. Tenslotte denk ik dat de massale opkomst van zzzp'ers in Nederland een ontwikkeling is die nader onderzoek vraagt. Wat betekent het? Wat zijn de voor- en nadelen van het bestaan als zelfstandige? De overheid denkt nog in ouderwetse termen, ze gaat van concepten als werkgever en werknemer uit. Zelf geloof ik dat die begrippen steeds minder goed passen bij de professionele werkelijkheid die zich aan het ontwikkelen is.

Leendert Verheij

Je werk goed doen is een erezaak



Leendert Verheij is sinds najaar 2012 president van het Gerechtshof Den Haag. Daarvoor was hij (vanaf 2008) president van het Gerechtshof Amsterdam. Hij is tevens voorzitter van de Landelijke selectiecommissie rechters (LSR).

Hoe lang bent u al betrokken bij Stichting Beroepseer?

In 2009 ben ik geïnterviewd door Thijs Jansen voor het boek *Beroepstrots – een ongekeerde kracht* over hoe ik als leidinggevende in mijn werk sta, over het productiedenken binnen de rechtspraak en hoe daarmee om te gaan. Sindsdien ben ik de activiteiten van

de Stichting Beroepseer blijven volgen en af en toe heb ik een blog geschreven. In 2013 schreef ik dat de rechtspraak geen koekjesfabriek is en ook niet moet worden. Begin dit jaar reageerde ik op een blog van Howard Gardner, die aan de basis van het Goed Werk-gedachtegoed heeft gestaan, en hield ik een pleidooi voor het belang van het stilstaan bij maatschappelijke en morele consequenties van professioneel handelen.

Vorig jaar kon een Goed Werk-programma worden gevolgd binnen het gerechtshof Den Haag. Leidinggevenden, secretarissen en raadsheren gingen in aparte groepen met elkaar in gesprek over de kern van hun werk aan de hand van de drie elementen van Goed Werk: *vakmanschap*, *verantwoordelijkheid* en *persoonlijke betrokkenheid*. De belangrijkste

opbrengst was dat de deelnemers met elkaar in gesprek waren over het vak, daar taal aan gaven en leerden daarover met elkaar af te stemmen. Ook werd duidelijk dat het voor mensen, werkzaam bij het gerechtshof lastig is om uit zichzelf tijd vrij te maken voor reflectie.

Voortdurende aandacht blijft nodig om het momentum vast te houden. Dat is niet alleen de verantwoordelijkheid van het bestuur, maar we vinden dat we daarin wel een verantwoordelijkheid hebben om het proces te blijven aanjagen.

Hoe kijkt u terug op tien jaar Stichting Beroepseer?

Het gedachtegoed dat het werk en de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk weer meer

Mijns inziens is er nog teveel focus op (professionele) ruimte. Ik geloof niet dat enkel meer ruimte bieden voldoende is. Sturing, tegenspraak en maatwerk is nodig

Daarnaast wil ik een aantal kritische kanttekeningen plaatsen. Mijns inziens is er nog teveel focus op (professionele) ruimte. Ik geloof niet dat enkel meer ruimte bieden voldoende is. Sturing, tegenspraak en maatwerk is nodig. De ene medewerker is de andere niet, datzelfde geldt voor teams. Het vakmanschap van de leidinggevende schuilt erin in te schatten hoe taakvolwassen medewerkers zijn en in hoeverre ze in staat zijn (meer) ruimte te zien en te benutten.

Verder vind ik de betrokkenheid van professionals soms te eenzijdig. Dat wil zeggen dat ze dan vooral kijken naar hoe ze het zelf graag willen zien en minder investeren in samenwerken en afstemmen. Volgens mij is het juist van groot belang om samen tot goede resultaten te komen met een aanpak die breed gedragen wordt.

Welke ontwikkelingen ziet u in uw eigen vakgebied?

De rechter is onafhankelijk, professioneel en staatsrechtelijk. In het verleden is dat uitgangspunt vaak oneigenlijk gebruikt: je mag je niet bemoeien met mijn werk. Kwaliteitsstandaarden en rechtseenheid zijn zaken waar bestuurders en mede-professionals zich tegenaan moeten bemoeien. In de rechterlijke wereld is het begrip professionele standaarden

actueel geworden. We moeten gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor reflectie op ons vak, de kwaliteit van ons werk en elkaar daarop aanspreken. Dat blijft wat mij betreft ook een bestuurlijke verantwoordelijkheid. Voor verschillende rechtsgebieden worden professionele standaarden ontwikkeld. In het strafrecht en civiel recht zijn ze behoorlijk ver. Wat valt er wel en niet onder? Waar willen bestuurders verantwoordelijkheid voor nemen? Het is positief dat die dialoog nu volop plaats vindt. Het Goed Werk-programma heeft daaraan bij het gerechtshof in Den Haag positief bijgedragen.

Wat betekent beroepseer voor u?

De elementen van Goed Werk spreken me erg aan. Het is onderdeel geworden van mijn professionele bagage. Beroepseer betekent voor mij dat je trots wilt zijn op je werk. Dat het een erezaak is je werk goed te doen. En dat mensen om wie het gaat er iets aan hebben. En ook om het streven naar goed werk te stimuleren bij mede-professionals. Als de trots weg is, wat kunnen we daaraan doen? Naar mijn idee wordt er soms iets te veel een tegenstelling tussen professionals en leidinggevendens gecreëerd. Leidinggevendens hebben een eigen rol en verantwoordelijkheid. Ze hebben een eigen beroepseer en dienen oog te hebben voor die van professionals. Ze geven ruimte waar mogelijk, spreken elkaar en

van de professionals moet zijn en dat doelmatigheid niet leidend moet zijn, wordt inmiddels breder gedragen dan tien jaar geleden. Er bestaat een breed gedragen wens om meer inhoud te geven aan de eigen verantwoordelijkheid van professionals.

De meerwaarde van de Stichting Beroepseer is dat door de bijeenkomsten die ze georganiseerd heeft en de publicaties die gemaakt zijn, steeds meer mensen zijn gaan nadenken over deze onderwerpen en hierover in gesprek gegaan. Dat leidt tot een zekere dynamiek, betere ideeën en echte resultaten in organisaties.

professionals aan op professioneel gedrag. Voor wie doe je het? Wat heeft de samenleving nodig, wat vraagt ze? Daar oog en oor voor hebben is cruciaal in de reflectie op de kwaliteit van het werk. Ik zie mensen in organisaties mopperen op leidinggevers en de organisatie, over niet functionerende collega's. Ze kijken naar het bestuur om daar iets aan te doen. Ik denk dan: heb je het zelf al aangekaart bij de desbetreffende collega? Heb je je eigen rol gepakt? Eigen voorbeeldfunctie is heel belangrijk: zelf bereid zijn feedback te geven en te ontvangen. Niet alleen luisteren, maar ook gehoor geven (laten zien dat je snapt wat iemand wil zeggen en dat je het serieus neemt). Dat is niet hetzelfde als het ermee eens zijn. Dat geldt niet alleen intern, maar ook richting de mensen die we beoordelen in ons werk als rechter. Burgers willen een uitspraak die voor henzelf ongunstig uitpakt best accepteren, mits ze zich gezien en gehoord voelen.

Wat zijn wat u betreft de uitdagingen voor de komende jaren?

De belangrijkste uitdaging ligt wat mij betreft in professionals ondersteunen en aansporen om op een goede manier hun professionele ruimte te nemen. Belangrijk dat professionals zelf initiatief nemen en goede resultaten boeken en niet enkel naar leidinggevende en bestuur kijken. De leidinggeven-



Beroepseer betekent voor mij dat je trots wilt zijn op je werk. Dat het een erezaak is je werk goed te doen. En dat mensen om wie het gaat er iets aan hebben

de heeft wel een verantwoordelijkheid om professionals daar optimaal in te ondersteunen en het gesprek tussen hen te faciliteren. Want samen staan ze sterker. Professionaliseren, ontwikkeling, versterken professionele identiteit, daar gaat het om. De uitdaging voor organisaties is om ruimte te bevechten om professionaliteit goed inhoud te kunnen geven. Alleen sturen op doelmatigheid staat dikwijls haaks op professioneel handelen. De Stichting Beroepseer kan een bron van inspiratie zijn en blijven, kennis en inzichten verzamelen en verspreiden. Kortom, op dezelfde voet een stapje verder.



Bennie Beuvink

Als je je als mens met je werk verbindt, gaat het moeiteloos

Bennie Beuvink is meer dan dertig jaar wijkagent geweest in Enschede. Sinds 2015 is hij operationeel leidinggevende van vier wijkagenten. In 2017 bereikt hij de mijlpaal van veertig dienstjaren.

Hoe lang bent u al betrokken bij Stichting Beroepseer?

Ik ben vanaf het begin betrokken geweest bij de Stichting. Zo was ik, op uitnodiging van Alexandrien van der Burgt-Franken, aanwezig op de startconferentie in het voorjaar van 2006. Daar broeide echt wat in de zaal, ik voelde de weerzin on-

der professionals over hoe het was en dat ze bereid waren om echt in opstand te komen.

Daarvoor was ik al bezig geweest om in de wijk vorm en inhoud te geven aan beroepseer. Voor mij betekent dat op zoek gaan in de wijk naar vormen van cohesie en preventie die effectief zijn en waar je naar eer en geweten aan kunt bijdragen. Voor mij is beroepseer met hart en ziel werken, en aanwezig zijn in het gebied waar je verantwoordelijk voor bent. Het gaat om aandacht, aanwezigheid, toepasbaar maken in de praktijk. Bent u tevreden? Wat kan ik nog meer doen? In de situatie vormgeven, antwoorden vinden en naar oplossingen zoeken in plaats van bureaucratische oplossingen toepassen. Je gaat de relatie aan met degenen die je tegenkomt,

als mens. Je laat je gevoel spreken en meewegen, je luistert goed en pas dan ga je over tot handelen. Dat vereist tijd voor reflectie. Enkel professionals ruimte geven werkt mijns inziens niet. Ontwikkeling moet van binnenuit komen. Intrinsieke motivatie behoren professionals zelf te hebben, die kan niet van buiten opgelegd worden. Daarom is ruimte geven onvoldoende. Stel jezelf de vraag: wie ben ik en wat kan ik goed? Gedreven mensen maken zelf ruimte, krijgen dingen voor elkaar. Voel het niet goed? Kom dan in beweging.

Een voorbeeld van hoe ik werk. Ik heb jarenlang in de wijk Velve-Lindhof in Enschede gewerkt. In deze achterstandswijk was veel onrust en criminaliteit door coffeeshops, prostitutie, achterstandsge-

Voor mij is beroepseer met hart en ziel werken, en aanwezig zijn in het gebied waar je verantwoordelijk voor bent

zinnen. In 1996 kwam de wijk in het nieuws vanwege de ‘Miro-rellen’. De ME moest ingrijpen omdat jongeren auto’s in brand hadden gestoken op een parkeerterrein bij een winkelcentrum. Er was sprake van een neergaande spiraal met gezinnen en winkeliers die wegtrokken. De inwoners hadden behoefte aan contact, ze wilden weer een gezicht zien. Tegelijkertijd waren er veel organisaties die echt weer de wijk in wilden. De neergaande ontwikkeling hebben we weten om te draaien. Hoe kregen we dat voor elkaar?

- a. Door controle. Samen met gemeente, burgers en anderen de wijk in en orde op zaken stellen. Vanuit de gemeenschap, niet vanuit de politie. Totale controle. Maakt burgers krachtiger.
- b. Vastgoed aankopen door een stichting zonder winstoogmerk, waarmee je kwaadwillende lieden

wegjaagt. De panden opknappen en beheren, of verkopen en de winst gebruiken om de wijk op te knappen.

- c. Kijken in de wijk waar kracht ligt en waar valkuilen liggen. Scholen op hoger plan brengen. Problematiek achter de voordeur aanpakken, zoals taalachterstand. Langdurig investeren in scholing en ontwikkeling. Inmiddels zijn de scholen populair in aanpalende wijken.

Als burgers en overheid niet samen optrekken, dan krijg je weer verval. Het belangrijkste is om in te zetten op de lange termijn. Dat betekent dat je laat zien dat je er bent voor mensen en dat je blijft. Dan kan je vertrouwen en relaties opbouwen die cruciaal zijn om echt een verschil te maken.

Hoe pak je een probleem aan? Kijk ernaar, pak het aan. Ik hoor wel eens: ‘Er is geen geld voor een buurthuis’. Dat vind ik flauwekul. Misschien zijn geld en een buurthuis juist belemmerend voor vooruitgang, voor wat nodig is. Kijk wat je samen kunt creëren. Het gaat erom je te committeren aan gezamenlijk bouwen aan een samenleving met oog op de lange termijn. Mandela en moeder Teresa hadden ook geen zevenstappenplan. Zij wisten gewoon wat ze te doen hadden en waren volhardend. Dat zie je ook bij een aantal voortrekkers van

de Stichting Beroepseer: Barend Rombout, Jos de Blok en Wim van de Merwe. Zij hebben allemaal een bepaalde cyclus doorlopen, een bepaald effect gesorteerd. Ze zijn vasthoudend geweest in hun visie, hebben verandering bewerkstelligd in de kern, daar waar het gebeurt. Dat deden ze niet vanuit het idee ‘over een x aantal jaar zijn we daar en hebben we dit bereikt’. Zij hebben onderzocht waarom iets tot bloei komt. Deze mensen zijn gewoon jaren bezig met dat waarin ze geloven. Zo doe ik ook al bijna veertig jaar mijn werk en dat zal ik blijven doen. Naast het werk zelf doe ik dat door diverse boekjes (*De magische wereld van de wijkagent*, *De kracht van de wijkagent*) te publiceren, veel lezingen te geven en actief te zijn in het onderwijs.

De ‘wijkagent nieuwe stijl’ zoals die nu vorm krijgt, is uniek. Daar zit een idee achter. Je stelt 168 robuuste teams samen. Dat betekent dat 1 op de 5000 mensen toegang heeft tot een wijkagent. Dat is in de wet verankerd. Bestuurders en burgers werken samen. Problemen worden kleiner en beheersbaar. De politie treedt terug, de wijk wordt weer van de burger. Dat werkt veel beter dan centraal georganiseerd stadsbeheer. Deze nieuwe organisatievorm past bij de huidige, veelal digitale communicatie. Op de oude manier naar een nieuwe situatie kijken werkt niet langer. Je moet samen met burgers bekij-

Ik zie niet zoveel in manifesten en bijeenkomsten van gelijkgestemden. De laatste tijd komen er veel ‘geleerden’ bij elkaar terwijl onder vakmensen veel geleden wordt. Ga naar de plekken waar het wringt. Daar zit het potentieel

ken hoe het budget wordt verdeeld. Dat leidt ook tot nieuwe politiek.

Dit kan je op kleine schaal toepassen, maar ook mondiaal zie je vergelijkbare initiatieven. Die blijven groeien. Op een gegeven moment krijg je het *tipping point*, en zullen historici deze ontwikkeling een naam geven op de manier zoals ze hebben gedaan met de Renaissance. Een mooi voorbeeld is dat van een rechter in New York. Hij had steeds meer twijfels over de effectiviteit van het straffen van mensen die de wet hadden overtreden. Dat droeg niet bij aan de resocialisatie van deze mensen. De rechter besloot het over een andere boeg te gooien met het maatschappelijke doel voor ogen. Hij veroordeelt wetsovertreders tot het volgen van een opleiding. De overtreders leren een vak en blijven van de drugs af. Deze rechter staat middenin de samenleving en spreekt recht vanuit de samenleving.

Ik wil hier ook nog een kritische noot plaatsen richting de wetenschap. Ze produceert mooie onderzoeken en organiseert interessante bijeenkomsten en congressen. Maar wetenschappers zijn dikwijls niet op de plek waar het ongenoegen leeft. Daar moeten we onze kennis en ervaring aanbieden om echte verbetering te creëren.

Hoe kijkt u terug op tien jaar Stichting Beroepseer?

Ik ben dankbaar voor de mensen die ik ontmoet heb, gelijkgestemden die net als ik bevlogen zijn. Ik heb veel steun gekregen voor de manier waarop ik in mijn werk sta en voelde me daardoor gesterkt, juist op de momenten dat ik die steun intern niet altijd kreeg.

De meerwaarde van de Stichting Beroepseer zit daarnaast in het faciliteren van reflectie en dialoog

over wat je als professional in de praktijk tegenkomt en in onderzoeken wat goed werk is. Ook vind ik de verbinding tussen uitvoerders en wetenschappers sterk. De laatsten kunnen ontwikkelingen duiden en daarmee professionals versterken.

Wat zijn wat u betreft de uitdagingen voor de komende jaren?

Het is belangrijk om jonge, bevlogen professionals aan je te binden die de wereld opnieuw willen vormgeven en ze daarin ondersteunen. De Stichting Beroepseer als kraamkamer voor jonge professionals, dat lijkt me wel wat. Tien jaar is maar een korte periode eigenlijk. Als iets goed is, is het goed. Volharden en doorgaan op dezelfde weg.

Ik zie niet zoveel in manifesten en bijeenkomsten van gelijkgestemden. De laatste tijd komen er veel ‘geleerden’ bij elkaar terwijl onder vakmensen veel geleden wordt. Ga naar de plekken waar het wringt. Daar zit het potentieel. Wat voelen mensen en wat kan je daarmee? Hoe kunnen we mensen die vastlopen moed en vertrouwen geven? Daar nieuwe vormen voor vinden. Hoe lossen we problemen op die we tegenkomen? Authenticiteit is cruciaal, dan verbind je je als mens met je werk en gaat het moeiteloos.

Alan Ralston

Als professional heb je de plicht om maatschappelijk op te treden



Alan Ralston is psychiater sinds 2001. Tegenwoordig werkt hij op een gesloten afdeling bij Dijk en Duin in Castricum, onderdeel van Parnassia. Daarnaast is Ralston opleider en lid van de ledenraad van de Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie (NVvP).

Hoe lang bent u al betrokken bij Stichting Beroepseer?

Vlak na de oprichting ben ik met de Stichting Beroepseer in contact gekomen. Aanleiding was de invoering van het nieuwe zorgstelsel. In dat kader was ik betrokken bij initiatieven ‘de GGZ laat zich horen’ en ‘Zorg geen markt’ met als doel op te komen voor vakmanschap en kwaliteit van de zorg. In die tijd heb ik de oprichters van de Stichting, Thijs Jansen en Alexandrien van der Burgt-Franken ontmoet. Ik heb de activiteiten van de Stichting altijd gevolgd en ook een aantal bijeenkomsten die door Beroepseer werd georganiseerd, bijgewoond. Ik herinner me onder andere een manifestatie over de thuiszorg. Meedoen aan acties en manifestaties is altijd mijn focus geweest.

Hoe kijkt u terug op tien jaar Stichting Beroepseer?

Voor mij heeft de Stichting Beroepseer een sterke meerwaarde gehad door professionele waarden over beroepen heen te verbinden en te versterken en op te komen voor professionele autonomie. Dat voelde als een steun in de rug, omdat ik met vergelijkbare processen bezig was. Enorm belangrijk om kennis en ervaring van verschillende professionals te bundelen en van elkaar te leren. Stichting Beroepseer had tevens als voordeel dat ze geen belanghebbende was, geen onderdeel van de polder. Ze kon enkel vanuit een onafhankelijke, beschouwende positie professionals helpen om zichzelf te organiseren, trouw te blijven aan de basis. Dat heeft veel betekend voor professionals in zorg en

Voor mij heeft de Stichting Beroepseer een sterke meerwaarde gehad door professionele waarden over beroepen heen te verbinden en te versterken en op te komen voor professionele autonomie

onderwijs. Ik heb er zelf een beetje spijt van dat ik niet meer heb geprofiteerd van de ondersteuning en expertise die de Stichting Beroepseer aanbood. Wel heb ik recentelijk mogen bijdragen aan het boek *Het alternatief voor de zorg* dat eind 2015 verscheen. Dat boek vormt een belangrijke bijdrage aan de discussie over hoe goede zorg eruit ziet door een analyse te geven waar het momenteel knelt en een helder alternatief te schetsen: beroepseer + zorg op maat.

Historisch gezien zit er altijd spanning op de relatie tussen professionals, overheid en maatschappij. In die driehoek beroept de professional zich op autonomie ten opzichte van de overheid. De overheid is op haar beurt dienstbaar aan de maatschappij en treedt op als representant, bemiddelaar namens die maatschappij. Hoe doet de overheid dat? Hoe re-

presentatief is de overheid? En hoe democratisch is de overheid in haar optreden? De geschiedenis van professionals gaat verder terug dan de politieke kleur die het toevallig voor het zeggen heeft. Daar moeten professionals zich toe verhouden. Als je nu naar de enquêtes over de zorg kijkt, wil een meerderheid van de bevolking een andere kant op. Professionals hebben dan het gevoel dat ze op dezelfde lijn zitten met burgers, maar niet met de overheid. De vraag is dan: legitimeer ik me rechtstreeks aan de burger of aan de overheid? Stichting Beroepseer werpt licht op de technocratische, economische modus van opereren van de overheid en hoe dat botst met een professionele aanpak en met professionele waarden.

Bij professionele waarden gaat het voor mij om ruimte voor individuele expertise. De beweging die ik de afgelopen jaren waarneem is er een van afkalvend vertrouwen onder invloed van ‘economisme’, een roep om voortdurende transparantie en cijfermatige verantwoording. De afgelopen jaren is de overheid zich steeds meer gaan bemoeien met professionals en hoe ze hun werk doen. Professionals voelen zich bedreigd in hun autonomie. Tegenstanders zeggen: professionals willen geen rekenschap afleggen. Dat vind ik een drogreden. Professionals willen wel verantwoording afleggen (onderdeel van beroepseer), maar verzetten zich tegen manieren waarop dat nu wordt opgelegd. Dat geldt zeker voor zorg en onderwijs. Wat er tussen zorgverlener en zorgontvanger gebeurt is niet geheel in cijfers te vangen. Ik wil best door een collega of cliënt beoordeeld worden. De getallen die nu worden verzameld in de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) zeggen weinig over de kwaliteit van het werk. Het is aan de beroepsgroep zelf de handschoen op te pakken en aan te geven hoe ze rekenschap af wil leggen. Het gaat om het spanningsveld tussen het persoonlijke vs het algemene, kwaliteit vs kwantiteit. Wie bepaalt wat leidend is? Idealiter bestaat er consensus hierover bij overheid, burgers en professionals.

Zelf werk ik op een gesloten afdeling van een psychiatrisch ziekenhuis. Dergelijke afdelingen staan te boek als een pittige werkomgeving. Mijn intentie was om daar tijdelijk te werken, maar inmiddels werk ik er al een paar jaar. Het is lastiger om daar psychotherapeutisch aan het werk te gaan. Mijn *drive* is om recht te doen aan het individu en te handelen in het belang van het individu. Hoe ga je met iemand om? Het gaat erom echt de mens te zien en hoe hij zich verhoudt tot zijn omgeving. Dat is wat mij betreft de kern van ons werk. Persoonlijke betrokkenheid is daarbij van groot belang, een voorwaarde om echt contact te maken. Je brengt jezelf als persoon in. Een zekere overlap tussen je professionele en persoonlijke waarden is noodzakelijk, omdat wie je bent als mens en als professional je niet los van elkaar kunt zien. Werken op een gesloten afdeling brengt een enorme verantwoordelijkheid met zich mee. Er spelen daar zoveel zaken op het vlak van maatschappij en individu: uitstoting, gedwongen opname. Je neemt grote beslissingen over ingrijpende behandelingen die raken aan vrijheid en het al dan niet beperken daarvan. Professionele ethiek speelt een fundamentele rol en vraagt om een zeer zorgvuldige afweging. Daarom bespreken we casuïstiek in teamverband en nemen we gezamenlijk besluiten. Ik vind dat waardevol, omdat je de rijkdom van meerdere perspectieven kunt meenemen. De


Een ander aspect van beroepseer vind ik dat als je ziet dat er maatschappelijke en politieke ontwikkelingen zijn die impact hebben op jouw werk, je als professional de plicht hebt om maatschappelijk op te treden

uitdaging is om in crisissituaties, wanneer je onder hoge druk staat, zorgvuldig te blijven afwegen en ook de omgeving, het netwerk van patiënten erbij te betrekken.

Een ander aspect van beroepseer vind ik dat als je ziet dat er maatschappelijke en politieke ontwikkelingen zijn die impact hebben op jouw werk, je als professional de plicht hebt om maatschappelijk op te treden. Sociale media waren lange tijd een effectief middel om de publieke opinie te beïnvloeden, inmiddels iets minder. Je moet bereid zijn actie te

voeren, activistisch te zijn. Ik ben groot voorstander van solidariteit met mede-professionals zorgbreed, niet specifiek GGZ. Acties gericht op de thuiszorg en fysiotherapie heb ik dan ook van harte ondersteund. Voor mij zijn beroepseer en maatschappelijk engagement sterk met elkaar verbonden. Tegenwoordig houd ik me vooral bezig met burgerinitiatieven waarin ervaringsdeskundigen en professionals met elkaar samenwerken. Een voorbeeld hiervan is Psychosenet (ondersteunend en helpend). Dit zijn inspirerende voorbeelden van allianties tussen professionals en burgers die samen optrekken voor gedeelde waarden en doelen.

Dat is niet vanzelfsprekend, want in de GGZ is de relatie tussen professionals en patiënten van oudsher beladen. Het etiket waanzin is in het verleden bijvoorbeeld politiek misbruikt met verschrikkelijke gevolgen. Dwang, opsluiting, en gebrekkige patiëntenrechten leidden in de jaren '60 tot een tegenbeweging: de 'anti-psychiatrie'. Petra Hunsche heeft een mooi boek over de geschiedenis van de cliëntenbeweging geschreven: *De strijdbare patiënt* (2012). De GGZ kende een aantal emancipatiebewegingen en er ontstonden interessante allianties tussen zorgverleners en patiënten. Ondertussen heeft de GGZ vanuit de maatschappij een bevoegdheid meegekregen om maatschappelijk orde te houden door dwang



Blijf tegen de stroom in op genuanceerde, maar stevige wijze je positie innemen en je uitspreken. Blijf met kennis en ervaring professionals ondersteunen. Faciliteer het debat over de impact van maatschappelijke ontwikkeling op je professionele positie

toe te passen in specifieke situaties. Door die opdracht is er sprake van een machtsrelatie, die drukt op de samenwerking. We zijn de poortwachters van de wilsbekwaamheid en wilsonbekwaamheid maar filosofen kunnen ons nog niet vertellen wat de wil is. Dus het werk zal altijd vragen oproepen. Hierover moeten we met open vizier verantwoording afleggen. Maar vooral dan toch over ethisch en humaan werken.

Wat zijn wat u betreft de uitdagingen voor de komende jaren?

Het zou mooi zijn om de beweging die mede door Stichting Beroepseer is ingezet, verbinding over sectoren heen, te verstevigen en meer gestalte te geven, zodat het meer smoel krijgt richting maatschappij en politiek. Het is al aardig succesvol, zeker in het licht van de crisisjaren sinds 2008. Blijf tegen de stroom in op genuanceerde, maar stevige wijze je positie innemen en je uitspreken. Blijf met ken-

nis en ervaring professionals ondersteunen. Faciliteer het debat over de impact van maatschappelijke ontwikkeling op je professionele positie. Daarnaast zie ik een uitdaging om de professionele solidariteit tussen beroepsgroepen verder vorm te geven op basis van professionele waarden en beroepseer. Daarmee bundel je de krachten en kan je meer voor elkaar krijgen. Voor de Stichting Beroepseer zaak om zorgvuldig te balanceren tussen opkomen voor professionele waarden (waar sta je voor?) en (teveel) politiek engagement. Daarmee kan je onafhankelijkheid onder druk komen te staan.



René Kneyber

Beroepseer betekent ook verantwoording afleggen over je werk tegenover anderen

René Kneyber is docent wiskunde aan het Oosterlicht College in Nieuwegein. Daarnaast is hij lid van de Onderwijsraad en columnist voor dagblad Trouw. Hij heeft een eigen uitgeverij opgericht voor boeken over onderwijs: Phronese. Kneyber is sinds 2013 bestuurslid en sinds 2015 voorzitter van Stichting Beroepseer.

Hoe lang bent u al betrokken bij Stichting Beroepseer?

In 2011 werd ik door Thijs Jansen uitgenodigd voor een debat over prestatiebeloning in het onderwijs, georganiseerd door studenten. Thijs kende me vanwege mijn publicaties over orde houden in de klas. Hij vroeg me als redacteur bij te dragen aan de bundel *Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers* dat in 2012 verscheen. Dat was de eerste keer dat ik met de Stichting Beroepseer in aanraking kwam. Sindsdien ben ik meer en meer gegrepen door het gedachtegoed van de Stichting, en het belang van goed werk voor een goed functionerende maatschappij: professionals die goed onder-

wijs, goede zorg, goede rechtspraak, goede publieke dienstverlening verzorgen.

Na het boek *Gezagsdragers* kwam Thijs met het idee dat ik samen met Jelmer Evers, die ik toen nog niet kende, een boek voor het onderwijs zou maken. Jelmer en ik bleken het goed met elkaar te kunnen vinden en er ontstond een vruchtbare samenwerking. In oktober 2013 verscheen *Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* We waren verast door de enorme impact en populariteit van het boek. Ik denk dat Aleid Truijens het in haar recensie voor *De Volkskrant* kernachtig verwoordde: “frisse bevoegenheid in een vermoeide sector”.

Onze boodschap was simpel: stop met het sturen op prestatie-indicatoren en de afvinklijstjes. Geef de docent meer ruimte en vertrouwen om zijn vak naar eer en geweten te kunnen uitoefenen

Minister Bussemaker van Onderwijs, die het boek aanvankelijk niet wilde ontvangen, stond er een paar weken later mee in de Tweede Kamer te zwaaien met de boodschap dat ze de inhoud onderschreef. Onze boodschap was simpel: stop met het sturen op prestatie-indicatoren en de afvinklijstjes. Geef de docent meer ruimte en vertrouwen om zijn vak naar eer en geweten te kunnen uitoefenen. Het was een protestboek gericht tegen het (doorge-slagen) neoliberale denken. De titel kwam tijdens het maken van het boek op. Het grappige is dat Margaret Thatcher, een van de belangrijkste pleitbezorgers van het neoliberalisme gezegd heeft 'there's no alternative', maar dat wist ik op dat moment niet.

Terugkijkend is de belangrijkste opbrengst wat mij betreft:

- Het is inmiddels *not done* leraren niet rechtstreeks bij de beleidsvorming te betrekken. Voorheen werd er wel gesproken met 'het veld', maar dat verliep meestal indirect via beroepsverenigingen. Leraren zitten nu direct aan tafel. Er zijn ook leraar-ambtenaren die beleidswerk combineren met voor de klas staan. Ik ben zelf, samen met Ferry Haan, als eerste docent ooit benoemd voor de Onderwijsraad, een onafhankelijk adviescollege van de regering en de Tweede Kamer.
- Lopende ontwikkelingen kwamen in een stroomversnelling. Bij de Inspectie van het Onderwijs zaten ze reeds in een proces om het toezicht anders vorm te geven. Het boek heeft geholpen in de omslag van afrekenen naar een balans tussen controle en ondersteunen van scholen.
- Samen met politici hebben we een aantal punten opgesteld die we gerealiseerd wilden zien op basis van het boek. Die zijn als motie ingediend bij de bespreking van de begroting van het Ministerie van Onderwijs. Een concreet voorstel dat werd geaccepteerd is het LerarenOntwikkelfonds. Jaarlijks wordt vijf miljoen euro beheerd voor en door leraren. Docenten kunnen een aanvraag

doen met een concreet onderwijsidee.

Docenten van de Onderwijscoöperatie, een beroepsorganisatie van leraren, beoordelen deze voorstellen. De belangstelling groeit elk jaar en draagt concreet bij aan het experimenteren met nieuwe ideeën op de werkvloer.

Jelmer en ik kregen ook kritische reacties. Veel schoolleiders gaven aan dat ze volop ruimte gaven aan docenten, maar dat ze die niet pakten. Dat zijn we nader gaan onderzoeken. Het is en blijft een complex onderwerp dat afhankelijk is van veel factoren. Docenten die op een bepaalde manier gewend zijn hun werk te doen, vinden het moeilijk de ruimte die er is te pakken. Docenten die eerst elders hebben gewerkt (zogenaamde zij-instromers) bleken daar beter toe in staat dan docenten die hun hele professionele leven in het onderwijs hebben gezeten. De cultuur in een school speelt ook een grote rol: in hoeverre is er aandacht voor de inhoud en de kwaliteit van het onderwijs en wordt daarover gesproken? Daar ligt een belangrijke rol voor de schoolleider. De meeste schoolleiders houden zich bezig met de organisatie en de gebouwen, maar weten meestal niet wat er in de klaslokalen gebeurt, noch bemoeien zij zich daarmee.

In *Het alternatief II* (2015) pleitten Jelmer en ik ervoor dat schoolleiders actief een visie op onderwijs dienen te ontwikkelen en een belangrijke rol vervullen in het aanjagen van de reflectie op en dialoog over de kwaliteit van het werk door hun docenten. Inmiddels ben ik met Dorien Zevenbergen (werkzaam bij de Inspectie van het Onderwijs) bezig met *Het alternatief III* over het einde van onderwijsvrijheid. Daarin onderzoeken we op macro-niveau hoe het onderwijsveld is georganiseerd, welke rol de verschillende actoren hebben en hoe die zou kunnen zijn om gezamenlijk goed werk in het onderwijs te organiseren. Welke sturing is nodig, door wie en in welke mate? *Het alternatief* kreeg ook een internationaal gevolg. Dat is vooral te danken aan Jelmer; hij verwierf steun van de internationale federatie van onderwijsvakbonden Education International om een internationale versie van het boek te maken: *Flip the system*, en hij zorgde ervoor dat het boek door Routledge werd uitgegeven.

Toen we begonnen heb ik vooral gestoeid met hoe het boek relevant kan zijn voor alle landen. We hebben toegewerkt naar een overkoepelend ‘flip the system’-verhaal waarbij opvalt dat het in Nederland allemaal nog wel meevalt. Docenten in Nederland hebben, zeker in vergelijking met andere landen,

Het gedachtegoed van Stichting Beroepseer is springlevend, actueler dan ooit en wordt inmiddels breed gedragen. Aandacht voor professionaliteit, beroepseer, ruimte voor reflectie en dialoog wordt niet langer als luxe gezien

veel professionele ruimte. In het buitenland wordt niet alleen het curriculum bepaald door anderen, maar ook hoe de les ingericht dient te worden. In India wordt het onderwijs door investeerders als een soort McDonald’s franchise ‘in de markt gezet’. Daar ligt de focus op ‘branding’, niet op de kwaliteit van het onderwijs. Het boek vindt inmiddels steeds meer weerklank. Jelmer heeft het afgelopen jaar een internationaal netwerk opgebouwd met bevlogen, innovatieve docenten. Het boek heeft docenten in Engeland en Zweden geïnspireerd om een eigen versie te maken, gericht op de context in het eigen land. Daarnaast is Jelmer twee keer genomineerd geweest voor de Global Teacher Award.

Hoe kijkt u terug op tien jaar Stichting Beroepseer?

Het gedachtegoed van Stichting Beroepseer is springlevend, actueler dan ooit en wordt inmiddels breed gedragen. Aandacht voor professionaliteit, beroepseer, ruimte voor reflectie en dialoog wordt niet langer als luxe gezien. Ze blijft kritisch benoemen waar beroepseer en ruimte voor goed werk onder druk staat. Met de goed werk-aanpak worden professionals in organisaties ondersteund om het eigenaarschap over de kwaliteit van het werk terug te pakken en daarvoor te gaan staan. Daarnaast heeft de Stichting volop aandacht voor de context, het systeem waarin organisaties opereren. Concreet ondersteunt de Stichting professionals al tien jaar om in verzet te komen en op te komen voor de kwa-

liteit van hun werk. De Stichting biedt een platform waar professionals elkaar kunnen ontmoeten, inspireren en versterken.

Wat betekent beroepseer voor u?

Ik heb zelf ook veel steun ondervonden van de Stichting. Het platform bood de kans om mijn ideeën over goed onderwijs te kunnen ventileren. Ik heb een positie verworven met een zekere autoriteit, waarmee ik ook invloed heb. Het contact met de voortrekkers van Beroepseer uit andere sectoren heb ik telkens als zeer inspirerend ervaren. Ik besepte dat de problemen waar ik tegenaan loop als docent dezelfde zijn waar de politie, de zorg, de rechterlijke macht en de overheid mee te maken hebben en dus fundamenteel zijn. Beroepseer betekent voor mij persoonlijk dat ik altijd het beste en het goede probeer te doen. Beroepseer betekent dat ik me realiseer dat ik het nooit perfect zal doen.

Ik probeer wel structureel te reflecteren op hoe ik het doe en hoe het beter kan. Beroepseer betekent voor mij ook dat ik verantwoording afleg over hoe ik mijn werk doe, tegenover mijn leerlingen, collega's, schoolleider, de Onderwijsinspectie en uiteindelijk de burgers in Nederland. Zo had ik laatst een instructie voorbereid, maar die bleek niet te werken zoals gedacht. In de volgende les vertelde ik de leer-

Kwetsbaar durven zijn en fouten durven toegeven is voor mij cruciaal. Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn eigen handelen. Dat vind ik een essentieel onderdeel van mijn professionaliteit

lingen dat ik het niet goed had gedaan, maar dat ik er graag van wilde leren en het opnieuw wilde proberen. Kwetsbaar durven zijn en fouten durven toegeven is voor mij cruciaal. Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn eigen handelen. Dat vind ik een essentieel onderdeel van mijn professionaliteit.

Wat zijn wat u betreft de uitdagingen voor de komende jaren?

Er zijn altijd nieuwe terreinen waarop de Stichting Beroepseer van meerwaarde kan zijn. Ik denk bijvoorbeeld aan de journalistiek. Die sector staat enorm onder druk. Zeker de kranten kampen met dalende aantallen abonnees. Regionale kranten zijn niet langer in staat hun regionale functie te vervullen. Dat is zorgelijk, want de journalistiek vervult een belangrijke maatschappelijke functie als hoeder

van de democratie. Sectoren die ook wel wat beroepseer kunnen gebruiken zijn de accountancy en het wetenschappelijk onderwijs. Hopelijk brengt het boek *Goed werk voor academici* (2016) de discussie in laatstgenoemde sector op gang.

Verder vind ik samen met professionals een boek maken om daarmee de barricade op te gaan nog steeds een goede en effectieve manier om op te komen voor goed werk. Om je slagkracht te vergroten zou de Stichting samenwerking met andere, gelijkgestemde maatschappelijke partners kunnen zoeken.

Jos de Blok

Ergens op afstappen, mensen zouden dat veel meer moeten doen



Jos de Blok is oprichter (in 2006) en directeur van Buurtzorg Nederland, een met kleine teams werkende organisatie - bestaande uit (wijk)verpleegkundigen en ziekenverzorgenden - die zorg levert aan huis.

Hoe lang bent u al betrokken bij Stichting Beroepseer?

Via Alexandrien van der Burgt-Franken ben ik vanaf het begin betrokken geweest bij de Stichting Beroepseer. In het eerste jaar hebben we een aantal bijeenkomsten georganiseerd waar ik vertelde wat we met Buurtzorg van plan waren. Bestuur-

ders en managers maken zaken onnodig complex. Buurtzorg heb ik opgezet vanuit een eenvoudige basis: laat mensen gewoon hun werk doen, neem het vakmanschap van de buurtverpleegkundige als uitgangspunt. Goede zorg draait om 'gewoon weer normaal doen'. Dat hebben we afgeleerd. Iedere professional wil van nature goed werk doen en bijdragen. Als je weer de goede dingen gaat doen, is er minder zorg nodig en gaan de kosten omlaag.

Vakmanschap draait om zicht hebben op de resultaten en daarover verantwoording kunnen afleggen. De enige vraag die relevant is: welke zorg hebben mensen nodig? We zijn begonnen met een klein team in Enschede. Inmiddels zijn er meer dan 800 Buurtzorgteams actief. Elk team maakt zijn eigen planning, beheert eigen budget en neemt zelf men-

sen aan. We hebben geen managers. Wel een aantal coaches die teams bijstaan als daar behoefte aan is. Verder hebben we een interne website waar medewerkers, ideeën, kennis en ervaringen uitwisselen.

Ik ben gestart met Buurtzorg omdat bureaucratie en het toenemende belang van managers en bestuurders het steeds moeilijker maakten om goed werk te doen. Managers zijn er een ster in om dingen complex te maken. Dat kan iedereen. Het is lastiger om iets eenvoudiger te maken.

Ik geloof niet in management. Ik geloof in intrinsiek gemotiveerde vakmensen die kennis, ervaring en ideeën hebben om elke dag goed werk te doen, goede zorg te verlenen. Dat vraagt om vertrouwen. Het huidige zorgstelsel is gebouwd op wantrouwen.

In plaats van wij tegen het systeem ga ik uit van het idee dat we allemaal onderdeel zijn van het systeem en dat we daar ook invloed op hebben

Daarom werkt het niet. We moeten terug naar de vakinhoud en dat combineren met een simpel bekostigingssysteem.

Hoe kijkt u terug op tien jaar Stichting Beroepseer?

In het begin was het een zoektocht naar hoe maak je het thema beroepseer en vakmanschap concreet? Er werd veel gepraat over beroepszeer, geklaagd over omstandigheden vanuit een slachtofferrol. Er werd, in mijn ogen, te veel gedacht in termen van wij tegen het systeem, en er werd te weinig energie gestoken in het bedenken van concrete oplossingen, echt impact hebben. In de loop der jaren is het draagvlak voor de veranderingen die Beroepseer voor ogen heeft wel breder geworden.

Ook is de Stichting erin geslaagd om, over sectoren heen, professionals met elkaar in gesprek te krijgen, ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Dat heeft een goede functie gehad. Ook is het thema beroepseer stevig op de politieke agenda terechtgekomen.

Misschien was de zoektocht van Beroepseer ook wel nodig om te komen waar men nu staat. Het boek *Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!* was voor mij een keerpunt. Een heldere analyse van waar het mis ging in het onderwijs, concrete voorbeelden van hoe het anders kan en een eenvoudig alternatief om onderwijs weer terug te geven aan de vakmensen. Het boek had een impact op het veld en heeft invloed gehad op de politiek, beleidsmakers en docenten zelf. Het heeft mede een zoektocht op gang gebracht naar hoe leraren het eigenaarschap over de kwaliteit van hun werk kunnen terugpakken en vormgeven. Het boek *Het alternatief voor de zorg*, waar ik zelf in de redactie zat, en de bundel *Moraliteit in actie* bouwen voort op de nieuw ingeslagen richting, met concrete alternatieven. Het gaat in wezen om twee sporen: Ten eerste, de basis en de inhoud van je vak. Ten tweede, de omgeving beïnvloeden en veranderen. Het tweede is een taai proces en vergt een lange adem.

Dan kom je bij de vraag hoe je effectief systemen kan beïnvloeden. Dat kan door concepten te schrijven en met concrete alternatieven te komen. In binnen- en buitenland heb ik de afgelopen jaren verteld over hoe we binnen Buurtzorg werken en hoe je die principes ook in andere sectoren kan toepassen. Ook in het onderwijs kan het op een andere manier door aan te sluiten bij het talent van kinderen en de positie van leraren te versterken. Op alle niveaus is er behoefte aan voorbeelden van hoe het anders kan. Daar kunnen vakmensen een cruciale rol in vervullen. In plaats van wij tegen het systeem ga ik uit van het idee dat we allemaal onderdeel zijn van het systeem en dat we daar ook invloed op hebben. Dat betekent verder kijken dan je eigen functie, je eigen afdeling, je eigen organisatie en actief nadenken en bijdragen aan het aandragen en vormgeven van alternatieven. Beleidsmakers en bestuurders staan daarvoor open is mijn ervaring, omdat ze ook zoekende zijn. Eigenlijk is het heel eenvoudig: we laten mensen met kennis van zaken doen wat ze denken dat goed is.

Wat zijn wat u betreft de uitdagingen voor de komende jaren?

De basis ligt er. Blijf doen wat je al doet: draag bij aan bewustwording.

Boekenreeks Beroepseer



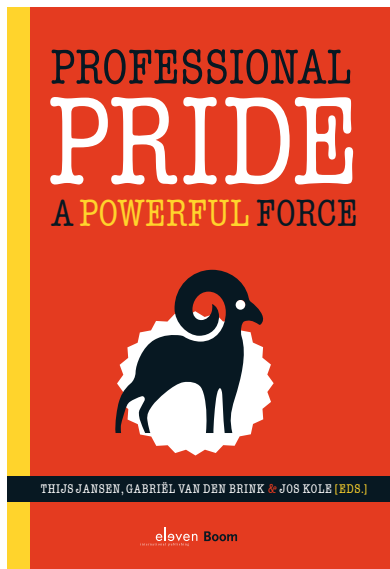
2005



2009



2010



2010



2012



2012



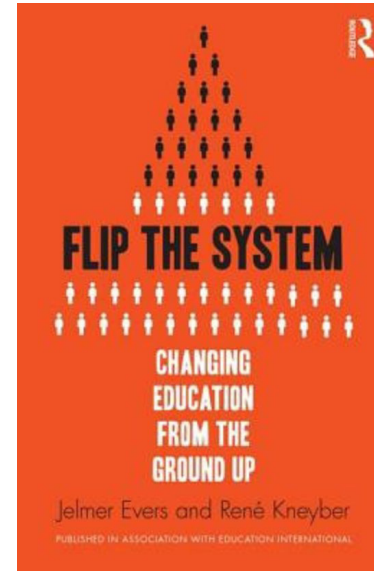
2013



2013



2014



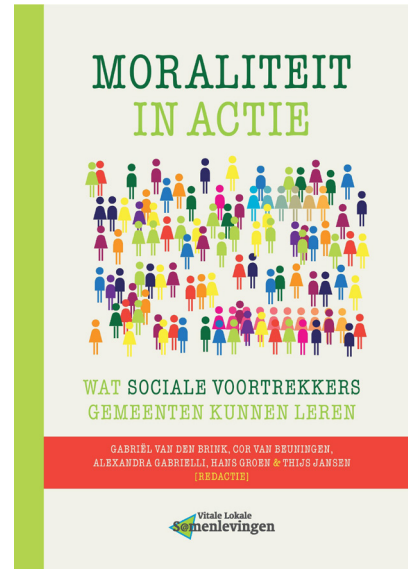
2015



2015



2015



2016



2016



2016

Tien jaar Stichting Beroepseer in foto's



Aandachtig luisterend publiek op de conferentie 'Van BeroepsZeer naar BeroepsEer' in Den Haag op 7 april 2006



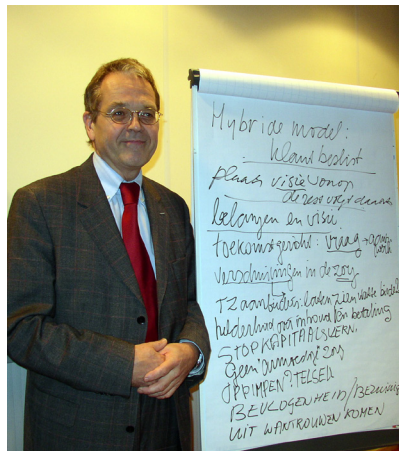
Thijs Jansen, mede-oprichter en sinds 2015 directeur van Beroepseer, roept het publiek op 'ambassadeur van Beroepseer' te worden op de conferentie 'Van BeroepsZeer naar BeroepsEer' in Den Haag op 7 april 2006

Een uitspraak van Minister Cees Veerman van Landbouw op de conferentie 'Van BeroepsZeer naar BeroepsEer' in Den Haag op 7 april 2006 klonk nog lang na: "Een verantwoordelijk mens is zijn vrijheid waard"



Acteurs deden mee met het promoten van het boek 'Beroepstrots – een ongekende kracht' tijdens de presentatie in de Koninklijke Schouwburg van Den Haag op 4 juni 2009

Staatssecretaris Ank Bijleveld van het ministerie van Binnenlandse Zaken (tot 2011) naast prof. Gabriël van den Brinke, tot 2016 bestuurslid van Stichting Beroepseer, op het toneel van de Koninklijke Schouwburg in Den Haag met een poster tijdens de presentatie van het boek 'Beroepstrots - een ongekende kracht' (4 juni 2009)



Alex Brenninkmeijer, Nationale Ombudsman tot 2014, aan het woord op een bijeenkomst over de WMO in Utrecht op 30 januari 2008. Dit was de tweede bijeenkomst, de eerste vond plaats op 14 december 2007



'Directeurentafel' n.a.v. verschijnen van het boek 'Sturen op vertrouwen. Goed leidinggeven aan goed politiewerk' van Jaco van Hoorn (links vooraan) in Den Haag op 5 september 2011





Opening van de Goed Werk Hub in Den Haag op 26 januari 2011. V.l.n.r. Jacqueline Rutjens, Thijs Jansen, Alexandrien van der Burt-Franken, Gerdi Japin en Rinze Bulstra van het Ministerie van Binnenlandse Zaken



Het GGZ-debat 'Rondom Tien' in Rosmalen op 15 januari 2010 ging over de vraag of de GGZ-professional onder onverantwoorde druk staat?



Docent metaaltechniek Wim van de Merwe en twee van zijn leerlingen - links Johan Schelfhorst, rechts Patrick Karsenberg - tijdens de Goed Werk Hub 'Op de bres voor het lager technisch onderwijs' die plaatsvond op het ministerie van Onderwijs in Den Haag op 14 november 2011



Goed Werk Hub 'Professie en loyaliteit' in Den Haag op 11 oktober 2011. Het was de vierde bijeenkomst in een serie van zes over de 'beroepstrots van de rijksambtenaar'



Overhandiging door Irene Hadjidakis (links) van de Promotiegroep Ouderenzorg van twee petities en een rapport aan leden van de Vaste commissie van de Tweede Kamer voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport in Den Haag op 8 november 2011. Drie van hen zitten nog steeds in de Tweede Kamer: Pia Dijkstra, Henk van Gerven en Agnes Wolbert



Bijeenkomst 'Ruimte voor hulpverleners in de jeugdzorg' in Baxtel op 6 juni 2012 met onder anderen Erik Gerritsen, directeur van Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA). Sinds 2015 is Gerritsen secretaris-generaal van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Goed Werk Hub 'Professie en geweten' in Den Haag op 12 september 2011 met Annemieke Nijhof, voormalig directeur-generaal "Water" van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu





Goed Werk Hub 'Professie en religie' in Den Haag op 14 november 2011 met prof. Afsbin Ellian, hoogleraar Sociale cohesie, burgerschap en multiculturaliteit aan de Universiteit van Leiden



De Goed Werk Hub 'Excellente zorg' in Den Haag op 26 september 2012 ging over het stimuleren van verpleegkundig personeel om vakinhoudelijk bezig te zijn



Twee deelnemers aan de Goed Werk Hub 'Wat is de functie van de ambtenaar', in Utrecht op 23 september 2013 waar het nut van meester-gezel relaties ter sprake kwam

René Kneyber, een van de redacteuren van het boek 'Gezagsdragers', gepresenteerd in Den Haag op 21 juni 2012, is sinds 2013 bestuurslid en sinds 2015 voorzitter van Stichting Beroepseer



Presentatie van het boek 'Gezagsdragers – De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers' in Nieuwspoor, Den Haag op 21 juni 2012. Op de voorgrond Arthur Docters van Leeuwen van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in Den Haag; naast hem minister Liesbeth Spies van Binnenlandse Zaken (2012-2013) aan wie het eerste exemplaar werd overhandigd

Nicole Bogers van de Nationale politie binnen de eenheid Den Haag, poserend na afloop van de Goed Werk Hub 'Slecht werk, Goed werk' in Den Haag op 30 januari 2014

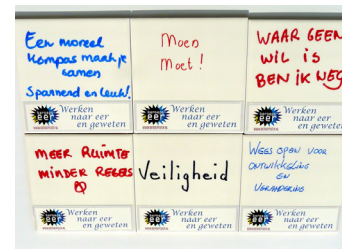


Goed Werk Hub 'Wat is de functie van de ambtenaar', in Utrecht op 23 september 2013 waar het nut van meester-gezel relaties ter sprake kwam. Links Anne Jet Plat, Jonge Ambtenaar van het Jaar in 2012-2013 van de provincie Zuid-Holland



Tweede Kamerlid Pieter Omtzigt (links) neemt het eerste exemplaar van 'Professional Pride' in ontvangst van Eric de Macker, lid van het Dagelijks Bestuur van European Federation of Public Service Employees (Eurofedop) en voorzitter van CNV in Scheveningen op 28 oktober 2010

Alle deelnemers aan de Goed Werk Hub 'Ambtelijk vakmanschap als morele verantwoordelijkheid' in het LEF Future Center van Rijkswaterstaat in Utrecht op 17 april 2015



Tegelwijsheid op de Goed Werk Hub 'Ambtelijk vakmanschap als morele verantwoordelijkheid' in het LEF Future Center van Rijkswaterstaat in Utrecht op 17 april 2015

'Moraliteit & deugden brengt vreugde' is de boodschap van een van de deelnemers aan de Goed Werk Hub 'Ambtelijk vakmanschap als morele verantwoordelijkheid' in het LEF Future Center van Rijkswaterstaat in Utrecht op 17 april 2015



Vijftien jonge ambtenaren namen deel aan de Goed Werk Hub 'Waar sta jij voor op?' In Den Haag op 27 mei 2013. Deze bijeenkomst, samen met een tweede in Utrecht op 23 september met het thema 'Wat is de functie van de ambtenaar?' resulteerde in een e-boek in de reeks Beroepseer: 'Waar sta ik voor op?'



Prof. Gabriël van den Brink (links) en Jos Lamé, voortrekker van Beroepseer, tijdens de lancering van het boek 'Loonfatsoen – Eerlijk verdienen of graaicultuur?' in Utrecht op 27 oktober 2014. Van den Brink stond aan de basis van Stichting Beroepseer en was tien jaar lang bestuurslid



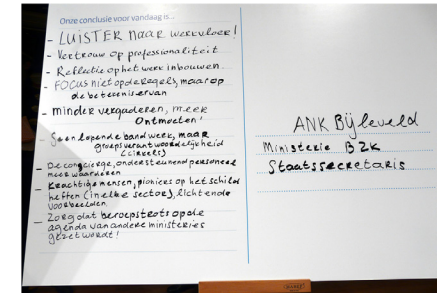
Redacteuren René Kneyber (links) en Jelmer Evers (rechts) met in hun midden Thijs Jansen na afdrop van de presentatie van het boek 'Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!' op het Lerarencongres in Ede op 8 oktober 2013



Presentatie van het boek 'Het alternatief voor de zorg – Humaniteit boven bureaucratie' in het gebouw van de vereniging voor zorgprofessionals VvAA in Utrecht op 17 november 2015. Thijs Jansen stelt vragen aan medewerkers van het boek



In het midden Hans Wilmink, voortrekker van Beroepseer, tijdens de presentatie van het boek 'Beroepstrots – een ongekende kracht' in Den Haag op 4 juni 2009



Briefkaart met aanbevelingen en suggesties van deelnemers aan de presentatie van het boek 'Beroepstrots – een ongekende kracht', gericht aan staatssecretaris Ank Bijleveld van Binnenlandse Zaken in Den Haag op 4 juni 2009

Lies Rutten is voortrekker van Beroepseer en werkt sinds 2008 bij Buurtzorg Nederland als wijkverpleegkundige en casemanager dementie: "Bij Buurtzorg kun je dicht bij de mensen zijn en bieden wat nodig is".



Binjamin Heyl overhandigt een exemplaar van zijn boek 'De beroepstrots van verpleegkundigen en verzorgenden' aan Irene Hadjidakis die het voorwoord schreef tijdens de presentatie in Den Haag op 12 oktober 2012



Op 1 juli 2010 demonstreerden de medisch specialisten op het Plein in Den Haag. De beroepsgroep was gekant tegen twee wetsvoorstellen van minister Klink van Volksgezondheid die het beroep van de medicus zouden uithollen. Zoals het verlies van rechten om te beslissen over behandelingen van patiënten

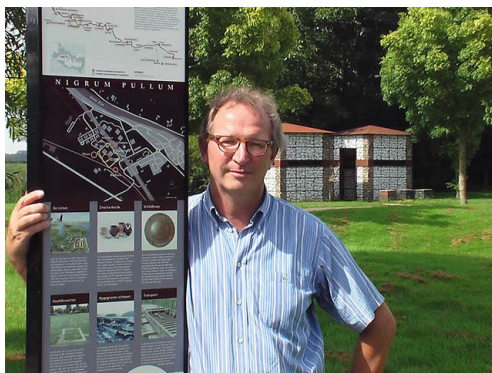
Bezoek delegatie stichting Beroepseer aan de onderzoeksgroep van professor Howard Gardner aan de universiteit van Harvard in Boston, Verenigde Staten, oktober 2016. Het hele gezelschap v.l.n.r. Jess Miner, Danny Mucinskas, Wendy Fischman, Gabriël van den Brink, Thijs Jansen, Carrie James, Wiljan Hendriks, Margreeth Kloppenburg, Lynn Barendsen, Howard Gardner, John Bliss, Jelmer Evers





Beiaardier Boudewijn Zwart vertelde in april 2013 in een video over zijn beroep. Hij componeert, ontwerpt en speelt naast beiaard ook orgel en piano. Na afloop van zijn verhaal gaf deze veelzijdige artiest - hij ontwierp een reizende beiaard van vijftig klokken - een concertje in de Grote Kerk van Dordrecht

Jaap Peters was aanwezig op de conferentie 'Van BeroepsEer naar BeroepsEer' in Den Haag op 7 april 2006 waar hij een workshop gaf over 'intensieve menshouderij'. In 2012 legde hij in een video uit wat de kern is van Rijnlands organiseren, de tegenpool van het Angelsaksische model van zakendoen en het inrichten van een organisatie als een intensieve menshouderij



Deelnemers aan de Goed Werk Hub over de 'Doorstart na het faillissement van zorginstelling Zonnehuizen' in Den Haag op 8 maart 2012. De kernvraag van deze bijeenkomst was: Wat kunnen wij leren? Een andere vraag was: Voldoet het huidige zorgstelsel nog wel aan onze wensen?



Voortrekker Jacques Smeets tijdens presentatie boek 'Gezagsdragers' in Den Haag op 21 juni 2012. In het boek staat een briefwisseling tussen hem - politiemans - en leraar Bill Banning



Ada van Apeldoorn-Kruissink tijdens de presentatie van het boek 'Beroepstrots - een ongekende kracht' in Den Haag op 4 juni 2009. Zij is verpleegkundige van beroep, vervulde verschillende functies in ziekenhuizen en instellingen en zette netwerken en werkgroepen op



Docent Arjan van der Meij is een pionier van het Maakonderwijs in Nederland. Met twee collega's startte hij op zijn eigen school in Den Haag de FABklas waar leerlingen van 2 Mavo tot 6 Vwo zelf dingen kunnen ontwerpen en maken. In een video vertelde hij hoe hij in 2006 al merkte dat kinderen graag met hun handen bezig zijn. Je wordt er vrolijk van, je leert vaardigheden, en vindingrijkheid en creativiteit worden gestimuleerd

Beroepseercitaten

Als je focust op kosten, gaat de kwaliteit omlaag; als je focust op kwaliteit gaan de kosten omlaag

Wijsheid uit boek 'Het alternatief voor de zorg - Humaniteit boven bureaucratie'

Twijfel er nooit aan of een kleine groep serieuze, betrokken burgers de wereld kan veranderen. Het is zelfs zo dat zo'n groep het enige is dat ooit iets heeft veranderd

Margaret Mead, Amerikaans antropologe (1901 - 1978)
Citaat geplaatst als motto bij introductie van het Professioneel Activisme Lab

In managementtaal over morele verantwoordelijkheid blijven ongemakkelijke keuzen buiten beeld

Thijs Jansen op Goed Werk Hub 'Ambtelijk vakmanschap als morele verantwoordelijkheid', Utrecht, 17 april 2015

Het luisteren naar elkaar en de dialoog begint bij de stem van het individu

Alexandrien van der Burgt-Franken op conferentie 'Van BeroepsZeer naar BeroepsEer', 6 april 2006

Betrokkenheid is de motor achter de ambtelijke professionaliteit. De wil om bekwaam te blijven en betrouwbaar te zijn komt hier vandaan

Uitspraak deelnemer Goed Werk Hub 'Wat is de functie van de ambtenaar', Utrecht, 23 september 2013

Een andere organisatiestructuur en een nieuwe bestuursfilosofie in de gezondheidszorg lijkt misschien een verre toekomstdroom, maar we kunnen er vandaag al mee beginnen

Binjamin Heyl bij presentatie van zijn boek 'De beroepstrots van verpleegkundigen en verzorgenden', Den Haag, 2 oktober 2012

De overheid roept verwachtingen op, dat ze alles wel oplost. Wij doen het allemaal wel voor u. Maar die taak heb je als overheid niet. Je hebt als overheid de taak de samenleving te regelen. Je moet duidelijk zijn dat je er niet voor het individuele belang zit, maar voor het algemeen belang

Gemeenteambtenaar in interview 'Het publieke belang verdedigen - De dilemma's van gemeenteambtenaar Bas Jansen'

Verticale organisaties zijn reuzen op lemen voeten zonder moderne verbindingen met de horizontale wereld. Een nieuwe rol voor ambtenaren is daarbij cruciaal

Jacques Wallage, voorzitter van Raad voor het Openbaar Bestuur, op Goed Werk Hub 'Ambtelijk vakmanschap en vertrouwen' in Groningen op 8 oktober 2012

Waarden en menselijke relaties zijn van het grootste belang. Dat besef dringt bij het besturen van professionele organisaties nog altijd niet door

Gabriël van den Brink, vanaf het begin tot 2016 bestuurslid van Stichting Beroepseer in interview 'Werken met waarden in plaats van regels' voor jubileumbundel (najaar 2016)

Een van de problemen met vooringenomen standpunten is dat je megalomane systemen krijgt, enorme elektronische patiëntendossiers, enorme signaleringssystemen. Dit kan de deur openzetten om iedereen maar te gaan testen om de zekerheid te krijgen dat er morgen niets slechts gebeurt. Totale veiligheid is een illusie, de beste zorg ook

Jos Lamé, voortrekker van Beroepseer, in toespraak waarmee hij na 31 jaar afscheid nam als directeur van Riagg Rijnmond (Schiedam 23 mei 2013)

Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn eigen handelen. Dat vind ik een essentieel onderdeel van mijn professionaliteit

René Kneyber, voorzitter van bestuur Stichting Beroepseer in interview 'Beroepseer betekent ook verantwoording afleggen over je werk tegenover anderen' voor jubileumbundel (najaar 2016)

Ik ga niet uit van de klacht maar van de kracht van mensen. Ik wil op de affirmatie zitten en kijken hoe ver je daarmee komt. Ik ben dus geïnteresseerd in mensen die, hoe minimaal ook, willen meedoen

Henk Oosterling, oprichter van Rotterdam Vakmanstad tijdens bijeenkomst over 'Meedoen', Rotterdam, 28 mei 2015. Zie boek 'Moraliteit in actie'

De kern van politiewerk is dus eigenlijk een morele kracht in de samenleving te zijn die de sociale normen bevestigt die we met elkaar hebben afgesproken

Jaco van Hoorn, hoofd operatiën en plaatsvervangend politiechef bij de Nationale politie voor de eenheid Zeeland - West-Brabant tijdens bijeenkomst over 'Vertrouwen en intermenselijke relaties met burger cruciaal voor goede politie', december 2015. Zie boek 'Moraliteit in actie'

Wacht niet tot er gebouwd gaat worden, maar bouw mee. Knip de marionettentouwjes door en stel jezelf de vragen die de filosoof Immanuel Kant formuleerde: Wat kan ik weten? Wat moet ik doen? Wat mag ik hopen?

Erik van Zuidam, voortrekker van Beroepseer op Goed Werk Hub 'Jouw rol in een veranderende overheid', Groningen, 24 maart 2014. Van Zuidam nam in februari 2017 afscheid als directeur Veiligheidsregio Groningen, een samenwerkingsverband van overheidstaken en hulpdiensten.

Als de basis voor (ontwikkeling) van kwaliteit niet wordt gelegd bij professionals en cliënten, dan gaat daar een maatschappelijke dreiging van uit. Beroepseer en beroepstrots zijn resultanten van professionele motivatie en maatschappelijke erkenning

Pieter Coppoolse, voortrekker Beroepseer, psychotherapeut en oprichter van Mentaal Beter; initiatiefnemer - in 2014 - en directielid van Polis Review, voor het verbeteren van de relaties tussen zorgconsument, zorgverlener en zorgverzekeraar

Een ander voorbeeld van basisfatsoen is mensen niet dakloos maken. Dat hebben we afgesproken met elkaar: We zijn een fatsoenlijk land. Niemand slaapt in Nederland onder een brug

Barend Rombout, voortrekker van Beroepseer, directeur van Bureau Frontlijn tijdens bijeenkomst over 'Effectieve armoedebestrijding', Rotterdam, 3 september 2015. Zie boek 'Moraliteit in actie'

Het stelsel zou dienend moeten zijn aan de mensheid, maar zo langzamerhand zijn de mensen dienend aan het stelsel. We zouden veel beter onze aandacht kunnen richten op de continuïteit van de ouderenzorg, want die ontbreekt

Norbert Kemp, voortrekker Beroepseer, specialist ouderengeneeskunde

Leraren hebben nood aan een eigen taal om met elkaar en met anderen over onderwijs te spreken, die aansluit bij de werkelijkheid waarin zij handelen. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van leraren om tegenover de taal van beleidsmakers, adviseurs, managers en politici een eigen onderwijsdiscours te plaatsen waarin gedacht en gesproken kan worden over de dingen waarover naar onze overtuiging in het onderwijs gesproken moet worden

Hester Ijsseling, voortrekker van Beroepseer; schooljuffrouw en filosoof in boek 'Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!' (2013)

Het is van levensbelang dat politiemensen zich bewust worden van hun eigen mens-zijn, in relatie tot hun professie. Op het moment dat je een uniform aantrekt gebeuren er bijzondere dingen met de mens die het aantrekt

Jacques Smeets, voortrekker Beroepseer; tot oktober 2012 politiemanager

Opstaan voor beroepseer is urgenter dan ooit. Pak transparante controleerbare systemen aan door daar een ander soort transparantie tegenover te stellen, een transparantie waarbij uw liefde voor de publieke zaak blijkt, op een stevige, niet naïeve manier

Marc Chavannes, oud-columnist NRC Handelsblad, nu journalist voor De Correspondent, op Goed Werk Hub 'Ambtelijk vakmanschap als morele verantwoordelijkheid', Utrecht, 17 april 2014

Ik probeer als leidinggevende een voorleefrol aan te nemen en hoop collega's te laten inzien, dat straatwerk met gezond boerenverstand en met gevoel voor wat buiten nodig is, meer effect heeft dan het louter volgen van regels

Erna Eenink, voortrekker Beroepseer, teamchef bij de politie-eenheid Oost-Nederland

Niet de tekentafel, maar de mens staat centraal

Gezegd op de opening van de Goed Werk Hub in Den Haag op 26 januari 2011

Een handeling verrichten is niet hetzelfde als zorg verlenen

Lies Rutten, voortrekker Beroepseer; wijkverpleegkundige en casemanager bij Buurtzorg

Buurten is beter dan zorgen. Het is essentieel dat we weer teruggaan naar de relatie, naar contact maken met de mensen in de wijk en vanuit een vertrouwensrelatie iets opbouwen. Zo kom je te weten wat nuttig is om te doen

Jos de Blok, oprichter van Buurtzorg Nederland tijdens bijeenkomst over 'De ondernemer en de instelling', Almelo, 28 januari 2016. Zie boek 'Moraliteit in actie'

Waar is de docent? In de publieke en beleidsdiscussies over het onderwijs wordt er vaak over docenten gepraat, niet met docenten. Daar begon ik me steeds meer aan te ergeren. Terwijl ik er steeds meer ben achtergekomen dat wij, docenten, veruit het meest verstand hebben van onderwijs. Dat we niet voor onze expertise opkomen heeft gevolgen voor ons imago. Ik heb fantastisch werk waar ik trots op ben

Jelmer Evers, voortrekker Beroepseer; docent geschiedenis, blogger en zelfbenoemd onderwijsactivist

In de decentralisatie is het stelsel ook weer aan het doen wat het het liefste doet, namelijk zichzelf reorganiseren. 't Is dus heel erg bezig met zichzelf en minder met waar het om gaat, de families

Rob van Pagée, initiatiefnemer Eigen Kracht-conferentie tijdens bijeenkomst over 'Participatie en samenredzaamheid van burgers', Amsterdam, 23 april 2015. Zie boek 'Moraliteit in actie'

De basis van effectief gezag is oprechte interesse

Marc Räkera, voortrekker van Beroepseer, sociaal werker en mede-initiatiefnemer van Stichting Eropaf! in boek 'Gezagsdragers'

Juist door zijn beroep op een goede manier uit te oefenen, kan iemand een bijdrage leveren aan de publieke zaak

Thijs Jansen in essay 'Vrijwillige slaven' in Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken, voorjaar 2013

Referenties

Stichting Beroepseer

<http://www.beroepseer.nl>

Goed Werk Maatschappij, de werkorganisatie van Stichting Beroepseer

<http://www.goedwerkmaatschappij.nl>

Boekenreeks Beroepseer

<http://beroepseer.nl/nl/publicaties/boeken>

Voortrekkers Beroepseer

<http://www.beroepseer.nl/nl/voortrekkers>

Werken met moed en vertrouwen. Verslag conferentie Van BeroepsZeer naar BeroepsEer, Den Haag, 7 april 2006

<http://www.beroepseer.nl/publicaties/Verslag%20conferentie,%207%20april%202006.pdf>

Goed Werk Hub feestelijk van start. Verslag. Den Haag, 26 januari 2011

http://www.beroepseer.nl/images/stories/documenten/verslag_opening_goed_werk_hub.pdf

Goed Werk is een doel, geen middel, door Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en Jos Kole, oktober 2011

http://beroepseer.nl/images/stories/documenten/goed_werk_is_een_doel_geen_middel.pdf

Vrijwillige slaven, essay door Thijs Jansen, maart 2013

http://www.beroepseer.nl/images/stories/documenten/essay_vrijwillige_slaven_door_thijs_jansen_maart_2013.pdf

Serie Portretten Publiek professionalisme en Goed Werk, april 2014

http://www.beroepseer.nl/images/stories/documenten/serie_portretten_publiek_professionalisme_en_goed_werk.pdf

De ambtenaar is monddood, dus luidt hij de klok? door Hans Wilmink, 2 maart 2015

<http://beroepseer.nl/nl/groepsblog/overheid/item/1568-de-ambtenaar-is-monddood-dus-luidt-hij-de-klok>

Beroepseer: het alternatief voor bemoeizucht, door Thijs Jansen, 28 mei 2015

http://www.beroepseer.nl/images/stories/documenten/beroepseer_het_alternatief_voor_bemoeizucht_door_thijs_jansen.pdf

Perestrojka in de zorg? door Thijs Jansen, 11 juni 2015

<http://www.beroepseer.nl/nl/groepsblog/zorg/item/1664-perestrojka-in-de-zorg>

Er zit nog muziek in de zorgmarkt voor huisartsen.

Dialogoog tussen Thijs Jansen van Beroepseer en hoogleraar gezondheidszorg Erik Schut over de oogst van tien jaar zorgstelsel, augustus 2015

http://www.beroepseer.nl/images/stories/documenten/er_zit_nog_muziek_in_de_zorgmarkt_voor_huisartsen_medz_no4_augustus2015.pdf

Minister Plasterk: Geef ons een stevig ambtelijk statuut alstublieft, door Thijs Jansen en Hans Wilmink, 17 oktober 2015

<http://www.beroepseer.nl/nl/groepsblog/overheid/item/1773-minister-plasterk-geef-ons-een-stevig-ambtelijk-statuut-alstublieft>

Impressie evenement Vitale lokale samenlevingen: Van kramp naar kracht op 10 juni 2016

http://beroepseer.nl/images/stories/documenten/impresie_evenement_vitale_lokale_samenlevingen_van_kramp_naar_kracht.pdf

Professioneel Activisme Lab: lessen en inzichten, augustus 2016

http://www.beroepseer.nl/images/stories/documenten/professioneel_activisme_lab_lessen_en_inzichten.pdf

Verslag werkbezoek delegatie Stichting Beroepseer aan prof. Howard Gardner op Harvard, oktober 2016

http://beroepseer.nl/images/stories/documenten/verslag_delegatie_stichting_beroepseer_naar_harvard.pdf

Het is vijf voor twaalf voor de zorgverzekeraar, door Thijs Jansen en Corné van der Meulen, 5 december 2016

<http://www.beroepseer.nl/nl/groepsblog/zorg/item/2139-het-is-vijf-voor-twaalf-voor-de-zorgverzekeraar>

Routekaart Goed Werk Openbaar Bestuur

<http://beroepseer.nl/nl/goed-werk-hub/goed-werk-hub/toelichting-goed-werk-hub>

Verslagen bijeenkomsten Goed Werk Hub

<http://beroepseer.nl/nl/verslagen-goed-werk-hub>