

# INTERVIEW MET GABRIËL VAN DEN BRINK

*door Maurits Hoenders*

2016: 10 JAAR  
STICHTING BEROEPSEER



In 2016 is het tien jaar geleden dat stichting Beroepseer 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 vinden verschillende activiteiten en bijeenkomsten plaats. Een van deze activiteiten is een reeks interviews met voortrekkers van stichting Beroepseer waarin ze terugblikken op de afgelopen tien jaar, maar ook hun licht laten schijnen over de uitdagingen voor de toekomst. De vierde gast in deze reeks is Gabriël van den Brink. Hij was tien jaar lang als hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde verbonden aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur. Nu is hij verbonden aan het Ethos instituut van de VU.

## INTERVIEW

*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 frustrerden. 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 bestuursfilosofie.

*Hoe kijkt u terug op tien jaar stichting Beroepseer?*

Het programma dat in *Beroepszeer* en *Beroepstrots* werd uitgestippeld, is de afgelopen tien jaar grotendeels door stichting Beroepseer uitgevoerd. Dat heeft de



Gabriël van den Brink

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 vluchtelingen crisis, 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 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 leidinggevenden 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 zzp'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.

Zomer 2016