

Goed werk is een doel, geen middel

Het moet afgelopen zijn met al de managementprietpraat die wordt losgelaten op professionals in de (semi)publieke sector, betogen Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en Jos Kole — de auteurs van *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. ‘Het is de hoogste tijd voor een alternatieve besturingsfilosofie die uitgaat van de deskundigheid, vaardigheid, beroepsethiek en intrinsieke motivatie van degenen die op de werkvloer het echte werk doen.’

GABRIËL VAN DEN BRINK, THIJS JANSEN & JOS KOLE

‘In this view of a free society, both its liberties and its servitudes are determined by its striving for self-improvement, which in its turn is determined by the intimations of truths yet to be revealed, calling on men to reveal them. In the pursuit of excellence it accepts a condition of society in which the public interest is known only fragmentarily and is left to be achieved as the outcome of individual initiatives aiming at fragmentary problems.’
(Michael Polanyi in ‘The Republic of Science: its Political and Economic Theory’)

Over de auteurs Gabriël van den Brink is hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde aan de Universiteit Tilburg en lector aan de Politieacademie in Apeldoorn. Thijs Jansen is senior onderzoeker bij de School voor Politiek en bestuur aan de Universiteit Tilburg, en oprichter en bestuurslid van de Stichting Beroepseer. Jos Kole is onderzoeker bij het Ethiek Instituut aan de UU, en lid van de sectie Jeugd bij de Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming.

Noten zie pagina 83

Het leidt tot een soort McDonalds-medewerkervan-de-week; afgunst en demotivatief, aldus een leraar over de prestatiebeloning die het kabinet-Rutte gaat invoeren. Zeven van de tien leraren wijzen deze vorm van beloning af in een in mei 2011 gehouden enquête onder 3900 leden van de Algemene Onderwijsbond. Het felle debat over de invoering van prestatiebeloning is er slechts een van de vele die gevoerd worden over de kwaliteit van de (semi)publieke dienstverlening in Nederland. De onenigheid over wat kwaliteit is en hoe deze verbeterd kan worden blijkt elke keer weer groot te zijn.

Was bijvoorbeeld het Savannah-effect — de toename met 40% van het aantal kinderen dat tussen begin 2005 en eind 2009 onder toezicht werd gesteld of uit huis werd geplaatst — een teken dat de kwaliteit van de jeugdzorg was toegenomen? Of waren de professionals in de jeugdzorg juist gevaarlijk defensief gaan opereren en ging dit ten koste van de kwaliteit en de rechten van kinderen en ouders?

Gabriël van den Brink, Thijs Jansen & Jos Kole *Goed werk is een doel, geen middel*

Ook in de zorg woeden regelmatig dit soort discussies. Zo stopte zorgverzekeraar CZ in september 2010 de samenwerking met zes ziekenhuizen op het gebied van borstkanker, omdat ze de resultaten daar niet goed genoeg vond. Zal de steeds intensiever wordende bemoeienis van de verzekeraars de kwaliteit van de Nederlandse zorg verbeteren? Deze voorbeelden laten zien dat de kwaliteit van de (semi)publieke dienstverlening in Nederland onverminderd hoog op de agenda staat. Opvallend is dat beleidsmaatregelen vaak dwars tegen het advies van de uitvoerende professionals in worden ingevoerd. Het is de vraag of een dergelijk opdringen van beleid van bovenaf uiteindelijk leidt tot betere publieke dienstverlening.

Richard Sennett betoogt in zijn boek *The Craftsman* dat de moderne wereld tot nog toe twee dominante recepten heeft gekend om 'goed werk' te stimuleren.² Het eerste is een sterke overheidssturing zoals op een extreme wijze in de Sovjet-Unie gebeurde op basis van het parool 'lever goed werk voor je vaderland'. Deze hiërarchische regulering leidde tot massale onverschilligheid en demoralisatie op de werkvloer en daardoor ook tot slecht werk. Terwijl het communistische systeem is ingestort, is de strategie in het Westen om professionals uit naam van een strikt gedefinieerd publiek belang van bovenaf aan te sturen onverminderd groot. Het tweede, nog veel gebruikte recept is concurrentie. Hierbij wordt verondersteld dat als mensen strijden tegen anderen dit hun verlangen om goed te presteren stimuleert. Hierbij horen individuele beloningen.

76 Sennett komt tot de conclusie dat beide recepten gefaald hebben. Hij heeft gelijk. Zoals Herman Wijffels dat mooi verwoordt heeft, zijn we op weg naar een nieuwe maatschappelijke ordening waarvan gemotiveerde professionals de pijlers zullen zijn. Wijffels: 'In de oude ordening werd alles van bovenaf geregeld. De politiek is daarvan een reflectie. Het systeem heeft een geweldige aanzuigende werking naar boven. De politiek voelt zich eindverantwoordelijk voor alles. Dat past niet meer. De

politiek wordt niet overbodig, zij moet stelsels ontwerpen waarbinnen professionele werkers hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. [...] Op het functioneren van de politiek zit (...) veel angst, het systeem is zelfs een stapeling van angst: ministers en politici die zich afvragen wat de media over hen schrijven, ambtenaren die het als hoogste taak zien hun minister uit de wind te houden, ga maar door. Het gaat er om de kracht te vinden niet buiten, maar in je zelf.'³

Het is de hoogste tijd voor een alternatieve bestuursfilosofie die uitgaat van de deskundigheid, vaardigheid, beroepsethiek en intrinsieke motivatie van degenen die op de werkvloer het echte werk doen. We hebben voor het alternatief dat ons voor ogen staat, enkele karakteristieken en een aantal criteria

Een werknemer die alleen doet wat hem wordt opgedragen is geen professional

geformuleerd. Inhoudelijk gezien vertoont onze visie overeenkomst met een neo-republikeinse politieke filosofie.⁴ Een politieke filosofie, omdat een antwoord gezocht wordt op de vraag wat de beste manier is om samenleven te regelen en een staat te besturen.⁵ Een neo-republikeinse visie vanwege de door ons veronderstelde grote betrokkenheid van ieder lid van de samenleving op *de publieke zaak* (de res publica, waarvan het woord 'republikeins' is afgeleid).

Voor alle duidelijkheid: 'republikeins' heeft hier dus niets te maken met de afwijzing van koningschap maar met een zelfbewust commitment voor dat wat we als burgers in de samenleving aan gemeenschappelijk goed delen. Cruciaal bij die betrokkenheid is dat burgers zelf, in dialoog en debat, bepalen wat ze onder het gemene goed, algemeen belang of de publieke zaak willen verstaan, en in die zin impliceert republikanisme een vorm van zelfbestuur.

Door zichzelf te besturen maken burgers zich vrij van dominantie door anderen en deze vrijheid typeert republicanisme bij uitstek. We menen dat het stimuleren van beroepstrots in Nederland in constructieve banen kan worden geleid door deze in te kaderen in een moderne versie van republicanisme. Ons pleidooi voor professionele zelfregulering in de (semi)publieke sector sluit nauw aan bij de republikeinse nadruk op zelfrespect, zelfbestuur, zelfbinding aan de publieke zaak en de actieve participatie van ieder in 'bestuursprocessen'.

WERKEN MET ZELFRESPECT

Voor het leveren van goed werk is een werknemer nodig die zich als een professional opstelt. Een professional is iemand die gemotiveerd is om goed werk te leveren en dat ook kan waarmaken, doordat hij of zij de noodzakelijke expertise heeft en die naar eer en geweten aanwendt voor de uitvoering van het werk. Een werknemer die alleen maar doet wat hem wordt opgedragen of alleen werkt als de baas kijkt, of minimalistisch naar zijn werk kijkt, is geen professional.

Wat zijn eigenlijk de kenmerken van professioneel uitgevoerd, goed werk? Daarover kan veel geleerd worden van het Good Work Project, een Amerikaans onderzoek naar wat de kenmerken en voorwaarden zijn van goed werk. De trekkers van dit project — dat aan Harvard University (MA) wordt uitgevoerd — zijn de bekende Amerikaanse psychologen Howard Gardner (Harvard University), Mihaly Csikszentmihalyi (Claremont Graduate University) en William Damon (Stanford University). Het onderzoek loopt nu ruim vijftien jaar, sinds 1995, en eind 2006 heeft deze groep uitvoerige interviews gehouden met meer dan honderdtwintig beroepsbeoefenaars van verschillende leeftijden in verschillende beroepsgroepen en verspreid over heel de Verenigde Staten.

Een van de resultaten van dat onderzoek is de conclusie dat wat de meeste beoefenaars als

goed werk betitelen de volgende drie dimensies combineert:

- > Voor degene die het werk uitvoert is het werk betekenisvol en hij of zij kan daarin zijn of haar betrokkenheid kwijt (*engagement*).
- > Het werk voldoet technisch en ambachtelijk aan hoge maatstaven (*excellence*).
- > Het werk voldoet moreel aan hoge maatstaven (*ethical*).⁶

In ons boek *Beroepstrots*⁷ hebben we onder andere op basis van de inzichten uit het Good Work Project — maar ook van andere wetenschappelijke onderzoeken — geanalyseerd wat de belangrijkste drijfveren zijn om goed werk te leveren. De beste en krachtigste drijfveer van professionals is hun zelfrespect. Dat zelfrespect heeft drie verschillende lagen: het gevoel voor eigenwaarde, beroepstrots en beroepseer. Het laat zich voorstellen als een gang van binnen naar buiten, van individueel naar sociaal, van zelf naar anderen.⁸ De eigenlijke kern van het professionele leven is het streven om steeds beter te worden in wat je doet en daardoor steeds iets beters te maken of een betere dienst te verlenen. Het prototype daarvan is de ambachtelijke vakman die werk wil leveren dat aan de hoogst mogelijke kwaliteitsmaatstaven voldoet.

Waar komt die drang tot kwaliteitsverbetering vandaan? De bekende rechtsfilosoof John Rawls heeft dat verklaard uit een type menselijke motivatie dat hij als 'het Aristotelische principe' aanduidt. De mens schept er plezier in om zijn aangeboren of aangeleerde vermogens te ontwikkelen en het plezier daarin wordt groter 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 bevrediging geven en de gelegenheid bieden voor creativiteit. Karakteristiek voor het Aristotelische principe is dat de mens niet uitsluitend

Gabriël van den Brink, Thijs Jansen & Jos Kole *Goed werk is een doel, geen middel*

wordt gezien als gedreven door lichamelijke behoeftes. Hij of zij wordt evengoed gedreven door het verlangen om dingen te doen die op zichzelf waardevol zijn, tenminste wanneer de bevrediging van de primaire behoeftes is veiliggesteld.⁹

Zelfdiscipline speelt een belangrijke rol bij het professionele streven naar kwaliteit; het duurt lang voordat mensen de betreffende vaardigheden onder de knie hebben. Leergierigheid is nodig, net als het vermogen kritisch naar jezelf te blijven kijken. Het afzien dat hiervoor nodig is, het blijven investeren en scherp blijven, wordt niet gemotiveerd door een kracht van buitenaf. Een belangrijke 'beloning' zit hem in het vergrote gevoel van eigenwaarde dat mensen krijgen als dingen lukken, als ze slagen in hun opzet.

Volgens Sennett krijgen mensen door ambachtelijkheid, door het leren van een complexe vaardigheid, een gevoel van eigenwaarde die niet in de eerste plaats afhankelijk is van de erkenning van anderen.¹⁰ Dat blijkt uit de definitie die hij van vakmanschap geeft: iets goed doen *als doel op zich*.¹¹ De beloning ligt niet buiten dat werk (zoals loon of aanzien) maar is inherent aan dat werk zelf: 'Trots op je werk is de beloning voor vaardigheid en toewijding. (...) vakmensen zijn het meest trots op vaardigheden die rijpen.'¹²

Het permanente streven naar kwaliteitsverbetering als doel op zich, als grondslag voor eigenwaarde, wijst op een van de belangrijke drijfveren van de vakman of professional: het steeds beter willen worden in een complexe vaardigheid. Die drijfveer verdwijnt echter vaak uit het zicht. Dat komt doordat de professional niet de enige is 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 hem 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' rekent¹³, omdat je vindt dat de waarde daarvan bredere erkenning verdient. Daarbij zijn mensen erop uit dat anderen die positieve waardering van dat 'eigene' op zijn minst zullen respecteren, of — nog sterker — delen. Deze trots is een kunst, omdat het mogelijk is dat het appèl dat ermee op anderen gedaan wordt, onbeantwoord blijft.

De eer gaat vervolgens een rol spelen wanneer de individuele professional nog verder naar buiten treedt en hij de maatschappelijke realiteit in gaat. Trots kun je *hebben* (eer niet), eer kun je *krijgen* (trots niet). Daaruit blijkt meteen dat eer sterk is gericht op de erkenning door

Trots kun je hebben (eer niet); eer kun je krijgen (trots niet)

anderen. 'Eer' is van toepassing als iemand 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 respect (van anderen). Vaak gaat het hierbij om het voldoen aan hoge normen die door iemand zelf en door de groep waar hij bij hoort tot maat zijn verklaard.

Een gevoel van eigenwaarde hebben, trots kunnen zijn en beroepseer krijgen: dat zijn drie belangrijke drijfveren voor goed werk. Samen vormen zij als het ware de 'motor van goed werk'. Men zou dit ook kunnen omschrijven als 'een actief streven naar individueel en collectief zelfrespect'. Daarop stuurt onze republikeinse filosofie in positieve zin aan.

DE KRACHTENVELDEN RONDOM GOED WERK

De motivatie om goed werk te verrichten is bepalend voor de professionaliteit van mensen. Zoals gesteld hangt de kracht van die motivatie bepaald niet uitsluitend af van de individuele professional, maar ook voor een belangrijk deel van de omgeving waarin hij zijn werk doet. Hierboven hebben we die krachten beschreven aan de hand van de weg van binnen naar buiten, van eigenwaarde, via beroepstrots naar beroepseer.

Een ander perspectief op de krachten die hierbij een rol spelen komt van het Good Work Project. Daarin worden vier krachtenvelden onderscheiden die invloed uitoefenen op de motivatie: het culturele krachtenveld, het sociale krachtenveld, de persoonlijke maatstaven en het opbrengsten-krachtenveld.

Het *culturele krachtenveld* bestaat uit de (on) geschreven regels en gewoontes van een beroep, de beroepscultuur. Sommige beroepsgroepen hebben de gemeenschappelijke normen en waarden vastgelegd in een beroepscode. Dokters bijvoorbeeld hebben met elkaar afspraken gemaakt over de kwaliteitsmaatstaven die zij met elkaar dienen aan te houden. Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in eisen aan opleiding en de verplichting tot registratie. De vakman is hier niet alleen individu, hij maakt deel uit van een collectieve beroepspraktijk waarin men voortdurend tracht overeenstemming te bereiken over beroepsethische normen en waarden, idealen, doelen en maatstaven. De hoge eisen die men aan elkaar stelt zijn uiteindelijk bedoeld om de eer van de beroepsgroep hoog te houden en degenen — patiënten en cliënten — recht te doen aan wie de professionals diensten verlenen.

Het *sociale krachtenveld* duidt de krachten aan die in het 'veld' voorkomen, dat wil zeggen die gewoon zijn in de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer tussen beroepsgenoten. Die kunnen in het verlengde liggen van de culturele krachten, maar kunnen daar ook haaks op staan. De beroepscode kan sterk naar de achtergrond

gedrongen zijn in de praktijk van alledag. Zo kan het bijvoorbeeld gebeuren dat medisch specialisten in een maatschap een disfunctionerende collega de hand boven het hoofd houden.

De *persoonlijke maatstaven* hebben betrekking op de waarden en normen van het sociale krachtenveld én het culturele krachtenveld die de professional in zijn zelfbeeld internaliseert. Maar dat zelfbeeld is ook gebaseerd op de waarden die men thuis geleerd heeft, op school, in de kerk, moskee of synagoge; het zal beïnvloed worden door iemands karakter en vroege ervaringen.

De professional is vergeleken met enkele decennia terug in een totaal nieuwe situatie terechtgekomen

Het *opbrengsten-krachtenveld* ten slotte, bestaat uit al datgene wat het uitoefenen van het beroep oplevert. Hier gaat het om de erkenning van beroepstrots (wordt de eigen trots herkend en erkend?) en om de beroepseer (wordt erkend dat men zich aan hoge maatstaven houdt?) Het gaat daarbij ook bijvoorbeeld om het gezag van de beroepsgroep en om de materiële beloning van het werk. Als een beroep ineens zeer goed beloond wordt door de maatschappij kan het mensen aantrekken die alleen of voornamelijk geïnteresseerd zijn in geld en niet zozeer in het doen van 'goed werk'. Op die manier kan een subtiele aantasting van het beroep teweeggebracht worden.

Volgens de theoretici van het Good Work Project is de kans op goed werk het grootst als de vier krachtenvelden maximaal de basis van goed werk in een beroepsgroep ondersteunen. Dan worden betrokkenheid en het ambachtelijk en moreel excelleren door elk krachtenveld gestimuleerd. Als de krachtenvelden elkaar tegenwerken gaat dit ten koste van de motivatie om goed werk te doen. Dan is de kans groot op



Gabriël van den Brink, Thijs Jansen & Jos Kole *Goed werk is een doel, geen middel*

‘gecompromitteerd werk’. Hoe kan een dergelijke afstemming van krachtenvelden tot stand gebracht worden? Daarvoor is de erkenning noodzakelijk dat er verschillende waarden in het geding zijn en dat een echte dialoog gevoerd moet worden.

DE ROL VAN DIALOOG EN DEBAT

De professional is vergeleken met enkele decennia terug in een totaal nieuwe situatie terechtgekomen. De meeste (semi)publieke organisaties hebben al sinds het midden van de jaren tachtig te maken met de druk om nog efficiënter te werken. Tegelijkertijd worden de eisen aan de kwaliteit van het werk steeds verder opgeschroefd. Professionals werken

Professionals werken in een glazen huis met veel formele toezichthouders en een prominent aanwezige media

80 bovendien in een ‘glazen huis’: niet alleen is het aantal formele toezichtorganen toegenomen (de ‘audit explosion’¹⁴), maar ook is de rol van de media prominent geworden. Een in de media uitvergroete misstand kan enorme gevolgen hebben voor een school of ziekenhuis. De professional moet zich op vele wijzen intern en extern verantwoorden en daarbij zijn uiteenlopende waarden in het geding. Je zou zelfs kunnen stellen dat hij te maken heeft met normatieve fragmentatie: hij moet zich tot een grote diversiteit van normen verhouden, niet alleen omdat een groot aantal instanties en partijen zich met zijn beroepspraktijk bemoeit maar ook omdat al die stemmen in moreel en cognitief opzicht een eigen verhaal hebben. De kwaliteit van zijn werk is onderwerp geworden van een publiek en deels een politiek debat.

De verschillende waarden waar de professional mee te maken kan krijgen, zijn te groeperen als *professionele* beginselen, *rechtsstatelijke* beginselen, *bedrijfsmatige* beginselen en *humane* beginselen. Al deze beginselen zijn voor alle betrokken partijen in de (semi)publieke dienstverlening van belang. Niettemin valt op dat bepaalde partijen in de praktijk als woordvoeder van één beginsel optreden. Het zijn vooral de geldschietters die aandacht vragen voor bedrijfsmatige beginselen, terwijl het rechtsstatelijke beginsel door overheidsfunctionarissen behartigd wordt. De professionals zijn uiteraard het beste thuis in de specifieke normen van de beroepsuitoefening terwijl de klanten en hun dierbaren met name aandacht voor het humane aspect vragen.

De verschillende partijen brengen deze waarden veelal naar voren in een eigen idioom en volgen daarbij niet zelden een eigen logica. Dat leidt in het slechtste geval tot spraakverwarring omdat alle partijen de situatie vanuit een eigen perspectief bezien en eigen prioriteiten aanleggen. Maar het kan ook leiden tot een vruchtbare dialoog waarbij verschillende verhalen tot hun recht komen.

Elke opvatting van kwaliteit die slechts één perspectief erkent, is weinig overtuigend. Degenen die voor de kwaliteit van een bepaalde dienstverlening uitsluitend van bedrijfsmatige criteria uitgaan, hebben niet begrepen waar het in de moderne beroepsuitoefening om draait. Dat geldt natuurlijk evengoed voor pogingen om de kwaliteit uitsluitend te bepalen op grond van professionele, rechtsstatelijke of humanitaire beginselen. Kwaliteit is vandaag de dag onvermijdelijk een complexe aangelegenheid waarin meerdere lagen bij elkaar komen, waarover meerdere verhalen zijn te vertellen en die dus ook de aandacht van meerdere partijen vraagt.

DE ROL VAN PROFESSIONALS EN MANAGERS

Op microniveau moet het afwegen van meerdere heterogene gezichtspunten zich in het hoofd (en ook het hart) van de beroepsbeoefenaren afspeelen. Op het niveau van de individuele profes-

sional is het noodzakelijk dat deze over de juiste vorming en oefening beschikt. Het omgaan met divergente waarden zou dus een integraal onderdeel van elke beroepsopleiding moeten zijn. Verder moet er voldoende ruimte voor het individuele geweten en praktische oordeelsvermogen zijn om te voorkomen dat de professional die naar eer en geweten voor een bepaalde aanpak kiest alsnog op bedrijfseconomische of politieke gronden teruggedrukt wordt. Natuurlijk is het vermogen om een dergelijke interne dialoog te voeren niet voor alle beroepsgroepen en individuele professionals even sterk ontwikkeld. Het zal heus wel voorkomen dat mensen onbekommerd voorrang aan het verhaal van de eigen beroepsgroep geven. Binnen de bestuursfilosofie die wij hier ontwikkelen, stellen we echter dat al te eenzijdige afwegingen niet acceptabel zijn. Meer normatief geformuleerd: we moeten bevorderen dat alle beroepskrachten al tijdens hun opleiding getraind worden om verder te kijken dan hun professionele neus lang is. We verwachten dat ze ongelijksoortige waarden serieus nemen want anders zijn ze ook niet in staat om te voldoen aan de eisen die in het hedendaagse professionele leven aan hen gesteld worden. Het is dan wel van groot belang dat als de professionals verder willen kijken, dat zij dan ook gehoord worden en betrokken worden bij de afweging tussen de verschillende waarden.

De beleidsmakers en bestuurders moeten omgekeerd dan ook voluit bereid zijn de verhalen en argumenten van professionals tot zich te laten doordringen. Een verantwoordelijke beleidsmaker, manager of bestuurder beslist pas nadat hij of zij zich heel goed geïnformeerd heeft over wat de voorgenoemde maatregelen zullen betekenen op de werkvloer. Met het werkelijk luisteren naar degenen die het echte werk doen — een belangrijke voorwaarde voor een echte dialoog — is het in de Nederlandse politiek en het Nederlandse bestuur en management nog bedroevend slecht gesteld.¹⁵

Het antwoord op de vraag wat nu nog de toegevoegde waarde is van managers bij het pro-

ces op de werkvloer, is meervoudig. Zo kunnen bestuurders en managers optreden als buffers naar de buitenwereld, terwijl ze intern vooral op het leveren van kwaliteit gericht zijn. Ze vormen een middenlaag die de onvermijdelijke spanning tussen de wereld van uitvoerende professionals en de verwachtingen in de buitenwereld reguleert. Ze moeten zich uiteraard verhouden tot die verwachtingen maar niet zodanig dat ze alleen maar letten op de beweging die van buiten naar binnen gaat. Laat staan dat ze hun eigen professionals uit naam van die buitenwereld zwaar onder druk zetten.

De eigenlijke taak van managers lijkt ons te zijn dat zij het juiste evenwicht zoeken tussen de verwachtingen of eisen die toezichhouders, geldschietters, afnemers, overheden, media en andere externe partijen stellen aan de beroepsbeoefening en datgene wat de professionals kunnen of willen opbrengen. Daarnaast hebben ze belangrijke interne taken, zoals het scheppen van een ruimte waarin de professionals hun werk naar behoren kunnen doen. Ook moeten

Er wordt bedroevend weinig werkelijk geluisterd naar degenen die het echte werk doen

ze de wezenlijke doelen formuleren en bevorderen waar het binnen de organisatie om gaat. Ten derde is het aan de managers om vorm te geven aan een dialoog waarbij uiteenlopende waarden met elkaar in balans worden gebracht.

De functie van het management moet in belangrijke mate aanvullend en ondersteunend zijn aan wat professionals doen en nodig hebben om professioneel te werken. Er moet gestuurd worden op vertrouwen.¹⁶ Hoe meer zelfsturend professionals zijn, hoe minder management er nodig zal zijn. Een mooi voorbeeld van een organisatie die daar een goed evenwicht in heeft gevonden is Buurtzorg Nederland, een thuiszorgorganisatie waar zelfsturende teams

Gabriël van den Brink, Thijs Jansen & Jos Kole *Goed werk is een doel, geen middel*

van gemotiveerde verpleegkundigen werken in een organisatie met nauwelijks management. Het hoofddoel van de organisatie is de professionele verpleegkundigen de ruimte geven om hun werk zo goed mogelijk te doen en zich daarin te ontwikkelen. Het resultaat mag er zijn: de thuiszorg van Buurtzorg is goedkoper, de patiënten zijn zeer tevreden en de professionals zijn volop gemotiveerd.

ROL VAN BEROEPSORGANISATIES

Het toezicht op de professionele kwaliteit in de (semi)publieke dienstverlening is volgens ons niet uitsluitend of in de eerste plaats een zaak voor de overheid. Er bestaat op het niveau van de samenleving als geheel wel degelijk behoefte aan een manier om die kwaliteit te waarborgen maar dat lijkt ons vooral een taak van de (semi-)publieke organisaties waar professionals werken en van hun beroepsorganisaties.

Helaas moeten we vaststellen dat dit nauwelijks gebeurt. Raden van bestuur en raden van toezicht van (semi)publieke organisaties zijn nog al eens erg met hun eigen status bezig en weinig dienstbaar aan de werkvloer. De discussie over beloningen van bestuurders was in dat opzicht een teken aan de wand. Wat betreft de beroepsorganisaties is de situatie evenmin florissant. Daar is het probleem dat de behartiging van de meer harde financiële belangen het kiezen voor beroepskwaliteit in de weg zit. Er zijn beroepsgroepen die zich behoorlijk sterk georganiseerd hebben, zoals de Orde van Medisch Specialisten. Deze was lange tijd echter vooral sterk gericht op het veiligstellen van de financiële belangen. De meer inhoudelijke medisch-wetenschappelijke verenigingen hebben een veel zwakkere positie in het medische polderoverleg.

Er zijn ook vakbonden van bijvoorbeeld leraren of verplegend personeel. Zijn zij een goede behartiger van het belang van beroepskwaliteit? Zeker, ze proberen steeds meer werk te maken van het thema beroepskwaliteit. Dat kan echter in de praktijk van onderhandelen nog steeds lastig zijn omdat wat de kwaliteit van het werk

vereist, wel eens haaks kan staan op prettige arbeidsvoorwaarden (schoolvakanties, arbeidstijden). Zijn de vakbonden bereid echt ook in te zetten op beroepskwaliteit ten koste van meer traditionele cao-thema's?

Interessant zijn tal van stichtingen, organisaties of verenigingen die zich sinds een aantal jaren opstellen als actiegroep en met meer of minder succes hun strijd voor bijvoorbeeld beter onderwijs of goede zorg leveren. Te denken valt aan het door Thijs Emons, Fred Leffers en Co Klaver opgerichte digitale netwerk 'De GGZ laat zich horen', of de door filosoof Ad Verbrugge opgerichte vereniging Beter Onderwijs Nederland. Deze groeperingen hebben vaak nog geen sterke positie in het polderoverleg. Daar telt het aantal leden. Conclusie: er is veel aan het veranderen, maar het beeld is nog niet zo positief.

Daar komt bij dat er vrijwel geen procedures of organen zijn waar het afwegen van de verschillende waarden in de beroepsuitoefening min of meer systematisch aan de orde komt. Dit zou een mooie taak voor instellingen als de

Zijn de vakbonden bereid echt in te zetten op beroepskwaliteit ten koste van meer traditionele cao-thema's?

Stichting van de Arbeid of de SER kunnen zijn. Maar we geloven eerlijk gezegd niet dat de door ons beoogde dialoog in die traditioneel sociaal-economische fora kansrijk is.

Een platform dat nog het meest in de buurt komt van wat ons voor ogen staat is de Stichting Beroepskwaliteit Leraren, recent omgevormd tot de Onderwijscoöperatie, waarin de verschillende partijen uit het onderwijs — beroepsorganisaties, koepelorganisaties en vakbonden — gezamenlijk trachten de beroepskwaliteit op de politieke en maatschappelijke agenda te krijgen. Dit is een behoorlijk lastig traject.

Van de ervaringen van die coöperatie kan veel geleerd worden over de huidige mogelijkheden en onmogelijkheden om in het polderlandschap beroepskwaliteit tot prioriteit te verklaren. Vooralsnog spelen de strijd, onderhandeling en dialoog over beroepskwaliteit zich vooral af in de relatief besloten ruimte van de eigen organisatie en het gemoed van individuele beroepskrachten.

Het proces dat ons voor ogen staat wordt al ruim vijf jaar gestimuleerd door de Stichting Beroepseer met boeken, videoboodschappen,

blogs en voortrekkers (zie de website www.beroepseer.nl). Recent heeft zij de deuren geopend van de Goed Werk Hub¹⁷ waar over de grenzen heen van beroepsgroepen, van de verschillende niveaus (micro, meso en macro) en van wetenschap, beleid en praktijk het debat over de kwaliteit van het echte werk breed gevoerd kan worden. Laten we hopen dat we op weg zijn naar de door Herman Wijffels aangekondigde nieuwe maatschappelijke ordening waarvan gemotiveerde professionals de pijlers zullen zijn.

Noten

- 1 Verschenen in *Minerva* 1, pp. 54-74, 1962. Michael Polanyi is de 'uitvinder' van het begrip 'tacit knowledge', de onbewuste praktische kennis die zo'n belangrijke rol speelt bij professionals. Een van zijn belangrijke boeken: *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge e-Kegan Paul, Londen 1958.
- 2 Richard Sennett, *The Craftsman* (New Haven: Yale University Press 2008), in het Nederlands vertaald als *De ambachtsman. De mens als maker* (Meulenhoff 2008). Zie in vertaling p. 318 en p. 36.
- 3 Interview met Herman Wijffels, in: Hubert J.M. Hermans, *Dialoog en misverstand. Leven met de toenemende bevolking in onze innerlijke ruimte*, Soest: Nelissen 2006, p. 67 en 69.
- 4 Vgl o.a. Philip Pettit, *Republicanism. A Theory of Freedom and Government*. Een van de kernpunten uit het republikeinse denken is volgens Pettit dat vrijheid daarin werd gedefinieerd als niet vernederd (kunnen) worden door anderen, niet aan de willekeur van anderen

overgeleverd te hoeven zijn. Philip Pettit schrijft: 'There is a strong and traditional association between being free and not being dominated or subjugated by anyone: not being under the yoke of another's power, not being defenselessly susceptible to interference by another. The contrary of liber, or free, person in Roman, republican usage was the servus, or slave, and up to at least the beginning of the last century, the dominant connotation of freedom, emphasized in the long republican tradition, was not having to live in servitude to another: not being subject to the arbitrary power of another. The author of the eighteenth-century tract Cato's Letters expressed the point succinctly: 'Liberty is, to live upon one's own Terms; Slavery is, to live at the mere Mercy of another' ('Freedom as Antipower', in: *Ethics* 106 (april 1996): 576-604 (p. 576)). Met deze republikeinse filosofie hangt bij Pettit nauw samen de ontwikkeling van een 'economie van de eer', die hij ontwikkeld heeft in het boek dat hij samen met Geoffrey Brennan heeft geschreven: *The Economy of Esteem. An*

Essay on Civil and Political Society (Oxford UP, 2004).

- 5 In Nederland is al in 1992 een uitvoerig pleidooi gehouden voor een neo-republikeinse vorm van burgerschap als passender bij de moderne tijd in het WRR-rapport *Eigentijds burgerschap*. WRR-publicatie vervaardigd onder leiding van H.R. van Gunsteren. SDU, Den Haag.
- 6 Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi en William Damon, *Het GoodWork Project: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek*, in: Jansen, Th., Van den Brink, G., Kole, J. (eds.) (2009) *Beroepstrots: een ongekende kracht* Amsterdam (pp. 48-76).
- 7 Jansen, Th., Van den Brink, G., Kole, J. (eds.) *Beroepstrots: een ongekende kracht* Amsterdam (2009).
- 8 De nauwe relatie tussen zelfrespect en erkenning is in de afgelopen decennia een steeds belangrijker thema in de politieke en sociale filosofie geworden. De aanzet daartoe is geweest: Axel Honneth *The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts*. (1995). Polity Press. Zie de voortreffelijke bundel over het den-

- ken van Honneth: Recognition and Power, Bert van den Brink and David Owen (eds.), New York: Cambridge University Press, 2007. Zie ook o.a. Rainer Forst, *Contexts of Justice. Political Philosophy beyond Liberalism and Communitarianism*. University of California Press, Berkeley etc. 1994. En: Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance. Trois études*. Editions Stock 2004.
- 9 John Rawls *A Theory of Justice* (revised edition, Oxford UP 1999): p. 374. en p. 379.
 - 10 Sennett in zijn boek *Respect in a World of Inequality* (New York/Londen 2003): 'The development of any talent involves an element of craft, of doing something well for its own sake, and it is this craft element which provides the individual with an inner sense of self-respect'. En: '...a profound pleasure in and for itself, and a sense of self-worth which didn't depend on others' (p. 13-14).
 - 11 Sennett in zijn boek *The Culture of the New Capitalism* (New Haven and Londen 2006): 'An embracing definition of craftsmanship would be: doing something well for its own sake. Self-discipline and self-criticism adhere in all domains of craftsmanship; standards matter, and the pursuit of quality ideally becomes an end in itself' (p. 104).
 - 12 Sennett in zijn boek, *The Craftsman* (New Haven: Yale University Press 2008) 'Pride in one's work lies at the heart of craftsmanship as the reward for skill and commitment. (...) Craftsman take pride most in skills that mature' (p. 294-5). In Nederlandse vertaling, p. 328.
 - 13 Vgl. Tara Smith, 'The practice of pride', in: Clifford Williams (red.), *Personal Virtues. Introductory Essays*, Basingstoke: Palgrave 2005, 93: 'you can only take pride in what is, in some sense, yours'.
 - 14 Michael Power, *The Audit Explosion*. Demos, Londen 1994.
 - 15 Hierbij kan verwezen worden naar de door andere politieke partijen en door de wetenschap genegeerde uitkomsten van de SP-rapporten 'De GGZ ontwricht' (2008), 'De agent aan het woord' (2009), 'De leraar aan het woord' (2009). Recent is de wetenschap bezig met een inhaalslag dankzij Lars Tummers' onderzoek naar beleidsvervreemding aan de Erasmus Universiteit. Zijn onderzoeksmodel heeft onder andere geleid tot het wetenschappelijk rapport 'De bereidheid van GGZ-zorgprofessionals om te werken met DBC's. Eerste resultaten van een onderzoek onder 1.300 zorgprofessionals'. Rotterdam, oktober 2010.
 - 16 Zie voor een inspirerende uitwerking daarvan: Jaco van Hoorn, *Sturen op vertrouwen. Goed leidinggeven aan goed politiewerk*. Boom, Amsterdam 2010.
 - 17 www.beroepseer.nl/nl/goed-werk-hub.