

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl



Thijs Jansen, Gabriël van den Brink & Jos Kole (red.)
Beroepstrots. Een ongekende kracht

Boom | 2009 | 463 pp. | € 22,50 | ISBN 9789085066767

Te veel een hoeraboek over beroepstrots

door *Herman van Gunsteren*

Emeritus hoogleraar politieke theorieën en rechtsfilosofie, Universiteit Leiden.

Wie een roeping heeft weet wat hem te doen staat. Toegewijd werken, je bekwamen, afzien en je niet van de wijs laten brengen door het uitblijven van succes. Als dat komt is dat natuurlijk fijn. Ik hoorde Jochem Myjer in een uitverkocht Carré, waar hij als een popster werd ontvangen. Na afloop vertelde hij enthousiast dat dit was wat hij altijd gewild had. Iets doen waaraan hij zijn leven wilde wijden en dan ook nog bakken waardering daarvoor ontvangen. Succes is voor hem een welkom extra, maar niet zijn primaire drijfveer. Die is intrinsiek.

Niet iedereen geeft gemakkelijk gehoor aan zijn roeping. Daar zijn durf en zelfvertrouwen voor nodig. Waar haal je dat laatste vandaan als je nog niks hebt laten zien? Mozes wrong zich in allerlei bochten om zich te onttrekken aan de taak waarvoor de Here God hem riep. Sommigen beseffen in hun leven pas als het te laat is welke roeping ze hebben gemist.

Niet iedereen heeft of hoort een roeping. Maar werken voor hun brood moeten de meeste mensen wel. Om dat werk naar behoren te kunnen blijven doen, om 'het te kunnen blijven opbrengen', is het nodig er plezier in te houden. Dat plezier kan niet geheel van buitenaf komen, het moet ook met het werk zelf te maken hebben. Met het nut ervan voor anderen en met de voldoening van vakmanschap. Wie van zijn werk onvoldoende terugkrijgt, zal op den duur verschrompelen. De 'flow' verdwijnt dan uit zijn werkende leven. Hij gaat elders compensatie zoeken en blijft zijn werk uitsluitend doen omdat hij geen alternatief heeft of te lamgeslagen is om echt naar iets anders te zoeken.

Dat mensen plezier zoeken in hun werk is dus niets bijzonders. Het gaat vanzelf, het is de natuurlijke toestand. Dat plezier te maken heeft met het leveren van kwaliteit beseft ook bijkans iedereen, van beroepsvoetballers tot timmerlieden en wetenschappers. Ook leeft het besef dat het verwerven van expertise en het opdoen van ervaring nodig zijn om op termijn goed werk te kunnen leveren, ook al lukt het menigeen niet om geduldig deze leerweg daadwerkelijk af te leggen.

Dat mensen roeping en intrinsiek plezier in goed werk vooropstellen, betekent niet dat ze zich niet aan andere, bijvoorbeeld financiële, eisen aanpassen. Grote kunstenaars als Michelangelo pasten zich aan de wensen van hun opdrachtgevers aan. Tegenwoordig werken veel mensen in dienst van organisaties die door managers worden bestuurd. Laatstgenoemden nemen doorgaans de toewijding van de werkers op de vloer als vanzelfsprekend aan. Ze stellen 'targets', ze reorganiseren productieprocessen, maken regels en dragen administratieve verplichtingen op. Daarbij gaan ze ervan uit dat de toewijding aan werk daardoor onaangetast zal blijven. Dat laatste blijkt een onrealistische aanname. Studies over beroepszeer laten zien hoe werkers verstikt kunnen worden en in een sfeer van wantrouwen en hopeeloos cynisme terecht kunnen komen.

Dit doet zich in het bijzonder voor in de publieke dienstverlening, waar de overheid zich de laatste decennia intensief mee heeft bemoeid. Niet altijd rechtstreeks, maar vaak op afstand via regels en eisen van productiviteit, management en toezicht. Teleurstellende ervaringen met deze bemoeienis hebben geleid tot een roep om meer aandacht voor de professional wiens toewijding, kwaliteitsbesef en plezier te lang als vanzelfsprekend waren beschouwd. Hij/zij dient bevrijd te worden van al te begerige bemoeienis van managers die van de inhoud van het werk en de voorwaarden die voor kwalitatief voldoende uitvoering ervan geen weet hebben. Terug naar de inhoud en de intrinsieke motivatie van beroepsbeoefenaren.

* * *

Het boek *Beroepstrots. Een ongekende kracht* geeft hieraan uitdrukking. De auteurs achten de wending naar beroepstrots een positieve ontwikkeling. Zij beogen een 'consistente praktische denkwijze' te ontwikkelen die deze koerswending in constructieve

banen kan leiden. Ze hebben een groot aantal auteurs tot bijdragen weten te verleiden. Hun ruimhartig toelatingsbeleid maakt de hoofdstukken wel heel divers. Er rijzen geen eensluitende patronen uit op. Wat de hoofd-

.....
*Gevaren van beroepstrots –
hautain gedrag, klanten niet
goed bedienen, misplaatst
vertrouwen in eigen kunnen –
blijven buiten beeld*
.....

stukken verbindt, is voornamelijk het besef dat beroepstrots iets goeds is. Dit geeft het boek als geheel een hoerakarakter. Gevaren van beroepstrots – hautain gedrag, klanten niet goed bedienen, misplaatst vertrouwen in eigen kunnen – blijven buiten beeld. De interessante interviews, afgenomen door Alexandra Gabrielli, handelen alle over mensen die 'gaan voor hun werk'. Mensen die – vaak tegen de stroom in – blijven bij een werkwijze die ze beroepsmatig zinvol achten. Een heel enkele keer gaat het ook over het verleggen van de stroom, zoals bij 'Buurtzorg', dat gaat over Jos de Blok, die met collega-professionals de organisatie van de thuiszorg in eigen hand heeft genomen.

Ook in de theoretische bijdragen zijn er belangwekkende inzichten te vinden. Mirko Noordegraaf betoogt dat professionals niet zozeer verstikt worden door de omvang van de administratieve lasten, als wel door de zinloosheid ervan. Administratieve lasten moeten ondersteunend en betekenisvol zijn en dienen professionals mede invloed op hun werksituatie toe te kennen. Klaas ten Have waarschuwt ervoor de toegenomen aandacht voor beroepstrots niet tot een antitayloristisch achterhoedegevecht te laten worden, vergelijkbaar met het verzet begin

B
O
E
K
E
N

vorige eeuw tegen productiviteitsverhogende initiatieven in de industrie. Achterblijvende productiviteit is een reëel probleem in de dienstverlening, waar wel passende lonen moeten worden betaald, maar productiviteitsstijging ten gevolge van het persoonsgerichte werk slechts beperkt mogelijk is. De kunst is om het streven naar beroepstrots tot een voorhoedegevecht te maken dat ingezet kan worden om de onmiskenbare problemen in de dienstverlening echt aan te pakken.

* * *

De grote diversiteit en het hoge hoeragehalte van de bijdragen maakt het voor de drie redactieleden, Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole, moeilijk om dwingende conclusies te trekken. Zij bekennen zich tot een neorepublikeins perspectief, waarin de professional wordt gezien als iemand die in de setting van zijn werk zijn burgerschap gestalte geeft. Een overheid die professionals negeert, koeioneert of vernedert verdraagt zich hier niet mee. De redacteurs keren zich tegen de nadruk op productie, bedrijfsmatigheid en 'targets'. Ze bepleiten meer ruimte voor de professional. Die krijgt thans te weinig gezag toegekend en komt chronisch tijd en geld tekort.

Zelfrespect zien zij als de primaire drijfveer van de beroepsbeoefenaar. Deze zou volgens hen permanent streven naar kwa-

liteitsverbetering. Toch gaat dit niet altijd op. Toen Rossini genoeg had verdiend met zijn opera's hield hij op ze te componeren. En het permanente streven naar kwaliteitsverbetering kan mensen de das om doen. Wie *plus royaliste que le roi* wil zijn, eindigt licht in verlamming. De eerste zorg van een betrouwbaar beroepsbeoefenaar is het handhaven van een kwalitatief minimum.

De redacteurs wijzen 'targets', straf en wantrouwen af. In plaats daarvan willen zij sturen door dialoog en debat waarin professionele, rechtsstatelijke, bedrijfsmatige en humane beginselen tegen elkaar worden afgewogen. Dat is wel een erg 'soft' standpunt, dat niet goed past bij de duidelijke aanpak en de roep om grenzen, die zich naast de aandacht voor beroepstrots ook in onze tijd aandient. Op microniveau vertrouwen ze op meer training en vorming, op mesoniveau op managers die een buffer tussen binnen en buiten vormen, doelen stellen en de dialoog vormgeven. Op het macroniveau wijzen zij toezicht vanwege de overheid zonder meer af. Dat toezicht zou volgens hen moeten liggen bij de beroepsorganisaties. Ze geven toe dat die daartoe vaak niet zijn uitgerust of dat die soms zelfs geheel ontbreken. Dat maakt hun aanbeveling utopisch, ver verwijderd van de 'consistente praktische denkwijze' die zij beoogden te ontwikkelen.