Amsterdam University of Applied Sciences

Samen goed werken

Pleidooi voor een herwaardering van professionaliteit en vakmanschap

Author(s)
van Middelkoop, Daniël

Publication date
2022

Document Version
Final published version

Link to publication

Citation for published version (APA):
van Middelkoop, D. (2022). *Samen goed werken: Pleidooi voor een herwaardering van professionaliteit en vakmanschap*. Academische Uitgeverij Eburon,.

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: https://www.amsterdamuas.com/library/contact, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Creating Tomorrow

Download date:09 Sep 2026

Hogeschool van Amsterdam

LECTORALE REDE

Samen goed werken

Pleidooi voor een herwaardering van professionaliteit en vakmanschap

Daniël van Middelkoop
Lector Samenwerkende Professionals

Creating Tomorrow

Samen goed werken

Samen goed werken

Pleidooi voor een herwaardering van professionaliteit en vakmanschap

Lectorale rede

In verkorte vorm uitgesproken

op dinsdag 11 oktober 2022 door

Dr. Daniël van Middelkoop

Lector Samenwerkende Professionals

Hogeschool van Amsterdam

ISBN 978-94-6301-425-0
Academische Uitgeverij Eburon, Utrecht
www.eburon.nl

Redactie: Ton Guiking
Afbeelding omslag: Federico Magonio / Shutterstock.com
Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag
Grafisch ontwerp: Studio Iris, Leende

© 2022 Daniël van Middelkoop / Hogeschool van Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Voorwoord

In de maanden dat ik schreef aan deze rede kwam ik bij toeval langs de documentaire 'We are the thousand' op tv. Daarin staat de droom van de Italiaan Fabio Zaffagnini centraal om duizend rockmuzikanten gezamenlijk te laten spelen om daarmee zijn favoriete band The Foo Fighters te overtuigen om in het kleine stadje Cesena te komen spelen. Spoiler alert: dat lukt. 'The Rocking 1000' zouden daarna nog vaker samen spelen en grote concerten geven. Het beeld op de cover van deze rede laat muzikanten zien tijdens een van deze concerten, in Florence.

De documentaire, maar met name het moment dat de duizend muzikanten met elkaar spelen, ontroerde me. Dat zal deels gekomen zijn door mijn gedegen opvoeding in de gitaarmuziek, maar meer nog kwam het door de volharding van de initiatiefnemers, het streven om met duizend man een nummer zo perfect mogelijk te spelen, en het ongelimiteerde plezier dat van de muzikanten afstraalt terwijl ze spelen.[1] Het laat zien hoe geweldig samen werken – en in dit geval spelen – kan zijn. Met elkaar goed werk leveren, of dat nu muziek maken is of zorgen voor goed onderwijs, goede jeugdzorg of een goed draaiende energiecentrale, kan veel energie geven en geweldige resultaten opleveren. Met elkaar zijn problemen waar je in je eentje tegenaan hikte, toch op te lossen, gewoon omdat je collega's je helpen met hun inzichten of net iets andere blik. En wanneer het druk is en het erop aankomt in het werk, is het fijn om collega's te hebben op wie je kan vertrouwen. De ervaringen ten tijde van de coronapandemie hebben ons geleerd hoe belangrijk dat samen werken is – in ons onderzoek onder collega's van mijn eigen hogeschool viel het meest op dat we het 'echte' contact misten, met studenten, maar zeker ook met onze collega's.

De meerwaarde maar ook het plezier van samen goed werk leveren ligt ten grondslag aan deze rede, en ik kan het belang daarvan hier niet genoeg benadrukken. De afgelopen jaren voerden we vanuit het lectoraat gesprekken met honderden professionals en vakmensen – zowel individueel als in teamverband. Daarin valt op dat plezier en voldoening voortkomen uit het willen en

1 De documentaire zelf is op het moment van schrijven helaas lastig te verkrijgen of online te bekijken. De uitvoering van het nummer 'Learn to Fly' in Cesena is te zien via https://www.youtube.com/watch?v=JozAmXo2bDE.

kunnen leveren van goed werk. Samenwerking is daarin vaak belangrijk, maar altijd een middel en geen doel op zich. Ik spreek daarom in deze rede veelal van samen werken, als twee losse woorden, om die doelstelling van het realiseren van goed werk te benadrukken. Vaker in deze rede gaat het echter over het *hoe* van samen werken, meer dan het *waarom*. Met dat hoe komen ook de worstelingen, vraagstukken en problemen naar voren in de manier waarop we het samen werken van professionals en vakmensen hebben georganiseerd. Waar samenwerking wel een doel op zich is, of waar de condities voor goed samen werken ontbreken, kan het plezier in samen werken omslaan in frustratie en sacherijn.

De worstelingen en problemen in het samen werken lijken op het eerste oog voor iedere professional of vakmens en voor ieder team of iedere groep weer anders. De vraag van een monteur aan ons als actie-onderzoekers of hun worsteling met werk en teams uniek was, of dat we die vraagstukken overal tegenkwamen, was de aanleiding van de zoektocht van het lectoraat waarvan deze rede het voorlopige eindresultaat is. Het is de vraag die me inspireerde op zoek te gaan naar de overeenkomsten in het *hoe* van samen goed werken.

Tot slot nog even terug naar de documentaire. Ook het eigenwijze en het rebelse van de muzikanten sprak me aan. Iets meer daarvan kunnen we denk ik goed gebruiken wanneer we samen goed werk proberen te realiseren. De condities daarvoor ontstaan niet door de problemen met elkaar vast te stellen bij het koffiezetapparaat. Ze ontstaan wel door te benoemen wat niet of niet goed werkt en vervolgens op zoek te gaan naar en te experimenteren met andere en betere manieren om samen tot goed werk te komen.

Inhoudsopgave

Inleiding:
De waarde van professionaliteit en vakmanschap 9

Hoofdstuk 1:
Professionals, vakmensen en goed werk 15

Hoofdstuk 2:
Handelingsvermogen 22

Hoofdstuk 3:
Samenwerkende professionals en vakmensen 30

Hoofdstuk 4:
Samenwerkende professionals onder druk – drie paradoxen 37

Hoofdstuk 5:
Pleidooi voor een andere manier van samen werken 44

Tot slot 52

Dankwoord 55

Literatuur 57

Inleiding: de waarde van professionaliteit en vakmanschap

> *The question of what a good job looks like – of what sort of work is both secure and worthy of being honored – is more open now than it has been for a long time.*
> - Matthew Crawford [2]

In deze rede wil ik het hebben over professionals en vakmensen. Het is een pleidooi voor herwaardering van goed werk, dat die vakmensen en professionals met elkaar elke dag weer leveren, in naar het lijkt steeds moeilijker omstandigheden. Maar ik begin deze rede bij die professionals en vakmensen zelf. Over wie heb ik het dan?

Voor mij is het bijvoorbeeld de monteur, met liefde voor en toewijding aan 'haar energiecentrale', die op basis van jarenlange ervaring aan het geluid dat de machines maken, kan horen of alles in orde is, of dat er onderhoud nodig is. Die desnoods midden in de nacht haar bed uitkomt als er een storing is in de centrale.

Het is voor mij de docent, die een student weer op weg helpt met een goed gesprek wanneer die 'vastloopt' in de studie. Diezelfde docent die ten tijde van een pandemie alles deed wat in zijn vermogen lag om zo goed mogelijk studenten te blijven begeleiden en goed onderwijs te bieden – ook als dat vraagt om per direct alles aan te passen aan de nieuwe situatie.

Het is de verpleegkundige, die op basis van jarenlange ervaring ziet dat een patiënt, die enkele dagen geleden is opgenomen, verslechtert en op tijd de arts waarschuwt. De medische ingreep die daarop volgt, redt het leven van de patiënt.

En tot slot, het is voor mij ook de medewerker in de kledingwinkel, die als je vertelt waar je naar op zoek bent, kan inschatten wat bij je past; die je verbaast doordat hij direct lijkt te weten welke maat je hebt en wat je wel of niet goed staat, en precies lijkt aan te voelen waar je naar op zoek was.

2 Crawford, 2009

Ik kan nog veel meer voorbeelden geven van wie we zien als professionals en vakmensen, en ik denk dat u dat ook kunt. Vakmensen en professionals zijn van grote waarde – eigenlijk is iedereen het daarover eens. Als we ziek zijn, willen we geholpen worden door professionele artsen en verpleegkundigen. In ons huis geven we de voorkeur aan een 'ambachtelijk' gemaakte tafel, en als we een lekkage hebben, gaan we op zoek naar de inmiddels schaarse vakmensen die het probleem voor ons kunnen verhelpen.

In deze rede spreek ik meestal in één adem over professionals en vakmensen. Dat doe ik omdat zij meer met elkaar gemeen hebben dan dat ze verschillen – in de kenmerken die zij zelf hebben, in het maatschappelijk belang van hun werk en in de uitdagingen en belemmeringen die ze in dat werk ervaren. Natuurlijk zijn er ook duidelijke verschillen tussen professionals en vakmensen, bijvoorbeeld in de primaire focus van het werk of de mate waarin geleerd wordt in en van de praktijk of via formele educatie. Later in deze rede ga ik hier verder op in. Maar zowel professionals als vakmensen zijn intrinsiek gemotiveerd om zo goed mogelijk hun werk te doen, omdat ze dat werk *op zichzelf* van belang vinden.

Het belang van professionals en vakmensen voor goed werk

We hechten waarde aan professionals en vakmensen omdat we ervan uitgaan dat zij goed werk leveren – betekenisvol werk van hoge kwaliteit.[3] Ze zijn in staat om specifieke, vaak ingewikkelde vraagstukken op te lossen in en met hun werk. Dat werk is steeds vaker zo complex dat het vraagt om samenwerking om dit werk goed uit te kunnen voeren. Het is daarom van belang dat deze professionals en vakmensen goed kunnen samenwerken, en dat ze hun inzichten samenbrengen en talenten en kennis combineren om goed werk te leveren. Zij moeten daarnaast de ruimte en het vertrouwen krijgen om zelf – binnen bepaalde kaders – te bepalen hoe ze in een bepaalde situatie handelen. Hun werk is niet of maar zeer beperkt in protocollen of formats te vangen.

We hebben die professionals en vakmensen ook meer dan ooit nodig. In de maatschappij en economie staan we voor grote uitdagingen. De klimaatcrisis

3 Gebaseerd op Gardner, Csikszentmihalyi, & Damon, 2009. Later in deze rede ga ik wat dieper in op het concept goed werk.

vraagt om een energietransitie. Vergrijzing en arbeidsmarkttekorten vragen om andere manieren van werken in de zorg, techniek en in vele andere sectoren. Digitalisering en robotisering veranderen de manier waarop we werken en leven. Ook in de zoektocht naar een antwoord op of aanpak voor deze grote economische en maatschappelijke vragen, worden professionals en vakmensen gezien als een onmisbare schakel.

Deze transformaties vragen om nieuwe manieren van samen werken. Dat vraagt van professionals en vakmensen om de onzekerheid die daarbij hoort tegemoet te treden en op zoek te gaan naar manieren om die transformaties vorm te geven. Daarvoor is een professionele dialoog, een kritische blik op het eigen handelen en de durf om op zoek te gaan naar nieuwe manieren van werken nodig. Om goed werk te kunnen blijven realiseren, zijn competente professionals en vakmensen nodig. We moeten daarom ook voldoende professionals en vakmensen opleiden om het werk rond die transformaties uit te voeren. Ten slotte moeten we de condities creëren die nodig zijn om dat werk goed te kunnen doen.

Professionals en vakmensen onder druk

Het is zorgelijk dat vakmanschap en professionaliteit op veel gebieden onder druk staan. Er worden te weinig praktisch geschoolde vakmensen opgeleid, en we worden inmiddels geconfronteerd met de gevolgen van een tekort aan vakmensen. In de techniek bijvoorbeeld, waar het zoeken is naar vakmensen om de energietransitie in de praktijk vorm te geven.[4] Maar ook in de huisartsenposten, waar de wachttijden sterk oplopen door een tekort aan huisartsen, terwijl de huisartsen die er wel zijn, aangeven dat de regeldruk waarmee ze geconfronteerd worden de door hen geboden zorg onder druk zet. In het opleiden van professionals en vakmensen zetten we ondertussen steeds meer in op het aanleren van generieke skills zoals creativiteit, inventiviteit of probleemoplossend handelen, en benadrukken we het belang van flexibiliteit. Daarmee gaan we regelmatig al te makkelijk voorbij aan het belang van de specialistische kennis, houding en vaardigheden die nodig zijn voor vakmanschap en professionaliteit.[5] Natuurlijk zijn aanpassingsvermogen, kunnen innoveren of een leven lang ontwikkelen van groot belang en moet hier

4 Zo vroeg de voorzitter van Techniek Nederland Doekle Terpstra het afgelopen jaar om aandacht voor dit dreigende tekort en de noodzaak om meer praktisch geschoolde vakmensen op te leiden.

5 In kritiek op de populariteit van generieke skills benadrukken verschillende auteurs het belang van vakspecifieke kennis voor het kunnen uitoefenen van generieke skills, zoals kritisch redeneren (zie bijvoorbeeld Meester, Bergsen, & Kirschner, 2017; Beneker, 2018).

aandacht voor zijn in het onderwijs. Maar een professional of vakmens moet 'zelf stevig staan om wendbaar te kunnen worden'.[6] Problemen ontstaan wanneer de nadruk op flexibilisering en wendbaarheid ten koste gaat van die stevige vakinhoudelijke basis.

In het werk zelf zijn in veel organisaties de condities voor het handelen naar eigen inzicht, en het vertrouwen in professionals en vakmensen sluipenderwijs aangetast. Dit komt voort uit een gevoelde noodzaak tot steeds efficiënter werken en een wens om output en kwaliteit te beheersen en controleren. In het hoger onderwijs spreken we in ons onderzoek docenten die zich beperkt voelen in hun handelen, en daarmee in de positieve invloed die ze kunnen hebben op het studiesucces van hun studenten.[7] Monteurs in een energiecentrale vertellen ons dat ze voor het oplossen van een storing soms meer tijd kwijt zijn aan 'het papierwerk'[8] dan aan de reparatie zelf. En tot slot vragen we van professionals en vakmensen om samen te werken, veelal in teams, maar horen we van hen terug dat de voorwaarden voor dat teamwerk regelmatig niet op orde zijn. Sommige teamleden die we spreken, hebben het gevoel formeel verantwoordelijk te zijn voor allerlei zaken, behalve voor het vaststellen van wat verstaan wordt onder de kwaliteit van hun werk.

Gelukkig zijn ze er nog wel, die vakmensen en professionals. Ze zijn met velen en zorgen met elkaar onder andere voor onderwijs, zorg en een betrouwbare energievoorziening. Maar ze staan op veel plaatsen onder druk en werken hard onder vaak moeilijke omstandigheden. De tijd die ze willen besteden aan een goede begeleiding van de student, contact met de patiënt of het echt structureel verhelpen van die storing in de installatie, is er in hun beleving vaak onvoldoende. Op papier en in beleidsstukken benadrukken we het belang van een goed gesprek over het werk onder professionals en vakmensen. Maar in de praktijk is dit vaak verworden tot een sluitpost op de overvolle to-do lijst.

6 Ruijters, 2021, p. 6
7 Van Middelkoop & Meerman, 2014; Onderwijsraad, 2016
8 In de praktijk gaat het hier meestal om het digitaal invullen van formulieren, maar de monteurs spreken als verzamelnaam van papierwerk voor alle op registratie en controle gerichte werkzaamheden.

Bovenstaande observaties zijn (gelukkig) generalisaties. Niet overal staan vakmensen en professionals onder druk, of in ieder geval niet overal in dezelfde mate. Er zijn hoopvolle voorbeelden van organisaties, zoals Buurtzorg Nederland of de hypotheekverstrekker Viisi, die het vertrouwen in werknemers vooropzetten, en controlemechanismen en regeldruk tot een minimum weten te beperken. Op veel plaatsen zijn het daarnaast professionals en vakmensen zelf die succesvol een tegengeluid laten horen en met elkaar manieren bedenken om het werk anders en beter te organiseren, waarbij goed werk meer centraal staat in plaats van efficiëntie of controle.[9]

Ik ben zeker niet de eerste of enige die waarschuwt dat de positie van en ruimte en waardering voor professionals en vakmensen afneemt. Argyris en Schön schreven in 1974 al over het belang van het vergroten van professionele effectiviteit.[10] Bijna tegelijkertijd stelt Freidson dat professionals onder druk staan en pleit hij in zijn latere werk[11] voor een manier van denken en organiseren waarin de professionele logica centraal staat. In Nederland schreef Tonkens[12] over 'mondige burgers en getemde professionals' en maakt de Stichting Beroepseer zich al jaren hard voor de positie van professionals. Ze spreekt van 'beroepszeer' die 'staat voor de miskenning en het gebrek aan waardering voor de inzet, motivatie, inspiratie, en kwaliteit en prestaties die professionals dagelijks op de werkvloer regelen'[13] en benadrukt het belang van beroepstrots en 'goed werk' als tegenpolen of -krachten. Meer recent pleit Ruijters voor een herwaardering van goed werk en krachtige professionals en het belang van een duidelijke beroepsidentiteit in het opleiden van toekomstige professionals.[14] In het werk van Sennett[15], maar ook van een populaire

9 Een voorbeeld hiervan is de verandering in het discours rond studiesucces in het hoger onderwijs, waar bewust geprobeerd wordt om te breken met het rendementsdenken dat het onderwijs en daarmee het werk voor docenten sterk heeft beïnvloed de afgelopen decennia. Alhoewel deze verandering in de gehanteerde terminologie en uitgangspunten hoopgevend is, lijkt dit tot op heden in de praktijk nog maar zeer beperkt te leiden tot verandering (Glastra & Van Middelkoop, 2020).
10 Argyris & Schön, 1974
11 Freidson, 1973; 2001
12 Tonkens, 2008
13 Jansen, Van den Brink, & Kole, 2009, p. 18
14 Ruijters, 2018; 2021
15 Sennett, 2008

filosoof als Crawford[16] zien we een beschrijving van de langzame uitholling van de (waardering van) vakmanschap. Al deze schrijvers pleiten voor een herwaardering van het belang van het werk van professionals en vakmensen.

In lijn met de woorden van diezelfde Crawford: deze rede is geen 'terug naar vroeger' pleidooi. Ik wil net als hij wegblijven van een geromantiseerd, statisch beeld van de vakman, die met eindeloze precisie en geduld werkt zoals hem dat geleerd is, alleen en zonder welke bemoeienis van buiten dan ook.[17] En ook de status van de professional als expert mag er niet toe leiden dat een professional voor een cliënt bepaalt wat nodig is, zonder ruggespraak met collega's en al helemaal niet zonder de mening en ervaringen van de cliënt zelf te horen en mee te nemen. Professionaliteit en vakmanschap vragen om een zelfkritische blik en tegenmacht. De hierboven geschetste transformaties veranderen bovendien de invulling van en vraagstukken in het werk van professionals en vakmensen. Dat vraagt om een open houding en een zekere veranderbereidheid ten opzichte van traditionele opvattingen en aanpakken van een beroepsgroep.[18] Maar het zijn wel die professionals en vakmensen zelf die deze transities en uitdagingen tegemoet moeten treden – zij moeten zelf gaan over die veranderingen in die opvattingen en aanpakken. Het is aan werkgevers en overheden om hen daartoe in staat te stellen en de condities te creëren om professioneel te handelen.

In het vervolg van deze rede zijn de eerste drie delen wat meer beschouwend. Ik geef daarin allereerst een typering en definitie van professionals en vakmensen, goed werk en handelingsvermogen. Vervolgens besteed ik aandacht aan wat het vermogen tot handelen van samenwerkende professionals en vakmensen bepaalt. Ik keer daarna terug naar de constatering uit deze inleiding dat professionaliteit en vakmanschap onder druk staan. Ik doe dat aan de hand van een drietal paradoxen in de manier waarop we het werk van professionals en vakmensen organiseren. Ik sluit af met een pleidooi voor de herwaardering van professionaliteit en vakmanschap, en een aanzet om die herwaardering met elkaar vorm te geven. Als ik zeg 'met elkaar' bedoel ik werkgevers, werknemers en het onderwijs, die met elkaar de condities scheppen om goed werk te kunnen leveren. Maar nog meer bedoel ik die professionals en vakmensen zelf als ik spreek over 'met elkaar'. De herwaardering waar ik in deze rede voor pleit, begint bij samenwerkende professionals en vakmensen zelf.

16 Crawford, 2009
17 Crawford, 2009, p. 5
18 Zie bijvoorbeeld Nachtigall, 2021 voor nieuwe vormen van vakmanschap in de mode.

Hoofdstuk 1: Professionals, vakmensen en goed werk

De termen professional en vakman of -vrouw worden breed en sinds lange tijd gebruikt.[19] In zijn meest simpele vorm refereren we dan aan iemand die zijn of haar professie of vak uitoefent. Zoals ik ook in de inleiding al stelde, zit aan het idee van een professional of een vakmens een notie van kwaliteit van het geleverde werk. Professionals en vakmensen doen werk dat belangrijk en complex is, en zij bezitten de kennis en vaardigheden om dat werk op een goede manier uit te voeren.[20]

Tegelijkertijd lijken de begrippen, en dan met name het begrip professional, aan inflatie onderhevig te zijn. De positieve connotaties die aan het begrip verbonden zijn, zorgen ervoor dat veel werknemers zichzelf professional noemen en vele beroepsgroepen claimen een professionele beroepsgroep te zijn. In de praktijk zien we echter grote verschillen tussen beroepsgroepen. Wat zijn dan kenmerken van professionals en vakmensen?

Professionals en vakmensen

Vakmensen en professionals kennen veel overeenkomsten en de termen worden regelmatig door elkaar gebruikt – zo kan gesproken worden over vakmensen in zorg of onderwijs, of wordt gerefereerd aan het vakmanschap van professionals. Toch zijn er ook verschillen tussen professionals en vakmensen te onderscheiden.

Het werk van professionals staat altijd ten dienste van iemand: een cliënt, klant of student – een professional is intrinsiek gemotiveerd om die persoon te helpen. Het is daarbij aan professionals om binnen de unieke en complexe omgeving waarin zij opereren te bepalen wat in welke situatie nodig is om een hoge kwaliteit van het werk te realiseren. De professional heeft dus een zekere mate van autonomie nodig in het handelen, ook ten opzichte van de

19 Zowel het begrip professie als vakmanschap vinden hun oorsprong al in de klassieke oudheid. Het woord professie is afgeleid van het Latijnse woord profiteri en bestaat uit de deelwoorden pro (voor), en fateri (belijden, bekennen). Samen betekenen zij: openlijk verklaren (Roodbol, 2005). Een van de eerste verwijzingen naar vakmanschap is te vinden in een homerische hymne aan 'de meestergod van de vakmensen, Hephaestus' (Sennett, 2008, p. 29), de god van de smeedkunst.

20 Van der Krogt, 2015

klant, cliënt of student, om die kwaliteit te kunnen realiseren. In de literatuur zien we verschillende benaderingen in het denken over professies. Deze moeten niet als absoluut worden gezien, maar als indicatoren van de mate waarin gesproken kan worden van een sterke professie. Met die kanttekening kan uit die literatuur een aantal kenmerken worden gedestilleerd:[21]

- Binnen een professie maakt men gebruik van een *systematische theorie* (body of knowledge). Een professional beschikt daarmee over een kennis- en handelingsrepertoire dat is gebaseerd op een binnen de professie gedeeld en bewaakt beeld van wat relevante kennis is en welke handelingen in welke situatie effectief zijn. Minstens even zo belangrijk zijn kwaliteits- en ethische standaarden met betrekking tot het werk – een gedeeld beeld, met andere woorden, van wat verstaan wordt onder kwaliteit van werk.
- Het opstellen en bewaken van deze systematische theorie maakt een zekere mate van *organisatie* binnen de professie en de aanwezigheid van een professionele cultuur met eigen waarden en overtuigingen noodzakelijk.
- Om als professional te kunnen functioneren is *erkenning* van het belang en de meerwaarde van de professie door cliënten en de maatschappij eveneens noodzakelijk. Binnen de professie zijn 'checks and balances' noodzakelijk die ervoor zorgen dat professionals hun positie niet misbruiken ten koste van hun cliënten.
- In de machtsbenadering van professionaliteit, tot slot, wordt het belang van het verkrijgen en behouden van de *status* van een professie benadrukt; een status die bepaalde voordelen of privileges met zich meebrengt, die het wenselijk maken om het 'monopolie' van de professie te beperken tot de groep professionals zelf.

Anders dan bij de professional is het primaire aandachtsgebied van vakmensen niet een cliënt, klant of student. Het is het werk zelf waar zij primair voldoening uit halen. Vakmensen hebben 'het verlangen om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf'.[22] Uiteraard kunnen vakmensen ook werken voor klanten en hun voldoening ook halen uit de tevredenheid van die klant

21 Van der Krogt (2015) maakt een onderscheid tussen de eigenschappenbenadering, de functionalistische benadering en de machtsbenadering van professies. Onderstaande kenmerken zijn gebaseerd op zijn werk.

22 Sennett, 2008, p. 17

met het eindproduct. Die tevredenheid is echter wel altijd gekoppeld aan de kwaliteit van het geleverde werk (het product, bijvoorbeeld een meubel, of een mooie nieuwe badkamer), en niet primair aan de klant zelf. Vakmensen werken met hun handen, maar verrichten net als professionals niet louter routinematig werk – er is sprake van een combinatie van hoofd- en handwerk.[23] Denk aan de monteur uit het voorbeeld in de inleiding, of aan de meubelmaker die met schijnbaar eindeloos geduld werkt aan een tafel, net zolang tot die naar zijn of haar maatstaven perfect is. Opvallend is dat er minder dan bij professionals aandacht lijkt te zijn voor de mate waarin vakmensen zich organiseren rond een bepaald beroep. Waar bij professionals zaken als standaarden en status van de professie benadrukt worden, zien we in de literatuur rond vakmanschap meer aandacht voor de kenmerken van vakmensen zelf.

Ondanks de verschillen, vallen vooral de overeenkomsten tussen professionals en vakmensen op. De opsomming hierboven voor professionals kan in grote lijnen ook voor vakmensen gemaakt worden. Beiden kennen een intrinsieke motivatie om werk te leveren van hoge kwaliteit. Voor zowel professionals als vakmensen zijn scholing en ervaring nodig om de kennis, houding en vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om het werkveld te overzien en complexe taken daarbinnen zelfstandig, met goed resultaat en op gemotiveerde wijze uit te voeren.[24] Daarbij ligt bij vakmensen de nadruk op het belang van ervaring in de praktijk, waartegenover de grotere nadruk op de systematische theorie staat bij professionals. Niettemin stelt Ingold[25] dat het ook voor vakmanschap kenmerkend is om observerend en vanuit betrokkenheid onderzoek in de praktijk te brengen. Net als de professional toetst de vakman het eigen handelen aan de eigen en de in de gemeenschap van collega-vakmensen geldende normen en waarden. De mate waarin anderen de kwaliteitsnormen delen en respecteren is voor vakmensen van belang.[26]

Ideaaltyperingen

De zojuist geschetste beschrijvingen moeten gezien worden als ideaaltyperingen die het mogelijk maken om de mate van professionaliteit of vakmanschap te duiden. Zo wordt bijvoorbeeld de medische professie vaak getypeerd als

23 Sennett, 2008
24 Petit, 2017, p. 23
25 Ingold, 2013
26 Gardner, Csikszentmihalyi, & Damon, 2001

een sterke professie, vanwege onder andere haar sterk ontwikkelde systematische theorie en mate van organisatie, die voor andere minder sterke professies als voorbeeld zou kunnen dienen. Het onderwijs daarentegen wordt vaak getypeerd als semi-professie, vanwege het feit dat sommige van bovenstaande kenmerken ontbreken of onvoldoende ontwikkeld zijn – denk aan de mate waarin de beroepsgroep zich georganiseerd heeft, of het ontbreken van eenduidige kwaliteitsstandaarden.

Ideaaltyperingen dragen het risico in zich dat ergens een statisch, onveranderlijk beeld van ontstaat, in dit geval van vakmanschap en professionaliteit. De eisen die gesteld worden aan en door professionals en vakmensen met betrekking tot de kwaliteit van het werk en het eigen handelen veranderen echter voortdurend – door technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Belangrijker wellicht nog: bovenstaande ideaaltyperingen zeggen relatief weinig over de drijfveren en afwegingen achter het handelen van de professionals en vakmensen zelf. Ik gebruik het concept *goed werk* om meer inzicht te krijgen in die drijfveren en afwegingen.

Vanuit het lectoraat Samenwerkende Professionals en zijn voorlopers voerden mijn collega's en ik de afgelopen tien jaar 'goede gesprekken' met professionals en vakmensen in meer dan honderd teams in verschillende sectoren – van het hoger onderwijs tot de zorg, de dienstensector en de energiesector. Wat daarin opvalt, is het gedeelde streven naar professionaliteit en vakmanschap van bijna alle mensen die wij spraken in die ruim honderd teams. Alhoewel het wetenschappelijk gezien interessant is om te onderzoeken wanneer we spreken van een professional of vakmens (aan welke voorwaarden moet iemand dan voldoen en in welke mate), maak ik in deze rede dat onderscheid bewust niet. De kenmerken van een beroep en de aard van het werk kunnen vragen om een andere mate van professionaliteit of vakmanschap, maar treffend is het gedeelde streven naar goed werk, en de worsteling om dat te realiseren in vaak uitdagende omstandigheden. Dat geldt evenzogoed voor een arts als voor de medewerker in de evenementensector, die er met zijn praktijkkennis over de zaal en de optimale indeling daarvan voor zorgt dat een evenement zonder problemen verloopt.

Goed werk

Professionals en vakmensen zijn intrinsiek gemotiveerd om goed werk te leveren. Hun voldoening halen ze uit het werk zelf en/of uit de meerwaarde die ze bieden voor hun cliënt, klant of student. Velen zijn intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen aan het algemeen belang, of 'de publieke zaak'.[27] Beide elementen maken deel uit van wat Gardner, Csikszentmihalyi en Damon definiëren als goed werk.[28]

Goed werk kan bezien worden vanuit de inhoud, de meerwaarde van het werk voor de samenleving en vanuit de opbrengsten van dat werk voor de vakmensen en professionals zelf in een meer materiële zin. Alle drie zijn van belang. Gardner, Csikszentmihalyi en Damon zetten de inhoud en meerwaarde centraal en stellen dat er drie criteria zijn die bepalen of iets als goed werk getypeerd kan worden:

1. Het is technisch excellent.
2. Het is betekenisvol voor degene die het uitvoert, diegene kan zijn/haar betrokkenheid erin kwijt (engagement).
3. Het wordt op een ethisch verantwoorde manier uitgevoerd.[29]

Gardner en collega's stellen goed werk tegenover adequaat of zelfs gecompromitteerd werk – werk dat niet aan één of meerdere van bovenstaande criteria voldoet. Goed werk vraagt om meer inspanning dan adequaat of gecompromitteerd werk. Deze laatste varianten zijn soms aantrekkelijker vanuit het oogpunt van efficiëntie – het minimaliseren van de gevraagde inspanning in het werk. De mate waarin mensen ervoor kiezen om naar goed werk te streven en niet te kiezen voor het minimaliseren van de inspanning, wordt bepaald door 'een arsenaal aan beheersingsmechanismen'.[30]

De Wetenschappelijke raad voor het Regeringsbeleid[31] vat de kijk op goed werk van economen, sociologen en psychologen samen, waarbij de materiële invalshoek meer centraal staat: goed werk als het hebben van een goede baan, en je werk uit kunnen voeren onder de juiste omstandigheden. Het gaat daarbij niet

27 Jansen, Van den Brink, & Kole, 2009
28 Gardner, Csikszentmihalyi, & Damon, 2009, p. 51
29 Ibid.
30 Ibid., p. 60-61. De auteurs onderscheiden vier categorieën van mechanismen: persoonlijke maatstaven (bv. persoonlijke waarden), culturele controle in een domein (bv. beroepseisen), sociale controle (bv. een ethische commissie) en opbrengstcontrole (bv. beloning die het werk meebrengt).
31 Engbersen, Kremer, Went, & Boot, 2020

zozeer om de kwaliteit van het geleverde werk zelf, maar om de waarde van werk voor de werkende zelf – de voldoening die een werkende haalt uit een goede kwaliteit van het geleverde werk is daarbinnen een van de factoren die meespelen. De WRR stelt dat goed werk leidt tot 'grip' op drie dimensies:

- grip op geld (denk aan een goed salaris, maar ook werk- of baanzekerheid);
- grip op werk (autonomie, maar ook betekenisvol werk);
- grip op leven (werk-privé balans, werkdruk).

In deze rede leg ik de focus op goed werk in de opvatting van Gardner en collega's, maar de dimensies zoals omschreven door de WRR zijn daarvoor van groot belang – het zijn in mijn ogen noodzakelijke condities om goed werk in de opvatting van Gardner en collega's mogelijk te maken. Wanneer grip op geld, werk of leven ontbreekt of onvoldoende aanwezig is, kan het leveren van goed werk onder druk komen te staan, en kunnen vakmensen of professionals in een situatie terecht komen waarin ze geen of slechts ten dele goed werk kunnen leveren. Noodgedwongen leveren zij dan adequaat of zelfs gecompromitteerd werk af. De zorg en verwachting dat het steeds lastiger wordt om goed werk te leveren, horen we terug van vakmensen in verschillende sectoren en contexten.[32]

De rode draad in onderzoek dat we de afgelopen jaren deden in verschillende sectoren was dat professionals en vakmensen aangaven dat de condities om goed werk te kunnen leveren niet of onvoldoende aanwezig waren. In de energiesector, de evenementensector en de jeugdzorgsector vertelden medewerkers over de effecten van het gebrek aan voldoende gekwalificeerd personeel en de toename van de inhuur van flexibele arbeid, de hoge werkdruk en het gebrek aan tijd om met elkaar te werken en van elkaar te leren, en de toegenomen protocollering in het werk. Geïnterviewde vakmensen en professionals gaven aan hoe ze toch proberen goed werk te leveren, maar geven ook aan dat dit hen niet altijd lukt als gevolg van de ontoereikende condities waarin ze het werk uitvoeren. Velen maken zich zorgen over de toekomst van hun werk en de organisaties waarin ze werken wanneer vakmanschap en professionaliteit verder uitgehold worden.

32 Zie bijvoorbeeld Van Middelkoop et al., 2021; Hunkar, Zinsmeister, & Van Middelkoop, 2021; Glastra & Van Middelkoop, 2018.

Goed werk lijkt daarnaast grotendeels afwezig in sommige sectoren en beroepen. In verschillende sectoren, vaak cruciaal voor de transformatie naar een meer duurzame economie en maatschappij, werken praktisch geschoolde vakmensen in vaak zware omstandigheden, met weinig zekerheid en een tekortschietende beloning.[33] Hier kan niet worden gesproken van goed werk en ontbreekt de voedingsbodem voor professionaliteit en vakmanschap. In die omstandigheden ontbreken de condities om goed werk te kunnen leveren.

33 Denk hierbij bijvoorbeeld aan werknemers in de 'gig-economy', met onderbetaald, onzeker en vaak zwaar werk – een ontwikkeling die dreigt te leiden tot een onderklasse van 'werkende armen' in de maatschappij. Zie Ballafkih & Hogenstijn, 2021; Ballafkih & Meulemans, 2022.

Hoofdstuk 2: Handelingsvermogen

Goed werk komt tot stand door het handelen van professionals en vakmensen. Zij moeten daarom het vermogen tot handelen hebben. In lijn met de definitie van Priestley, Biesta en Robinson definieer ik handelingsvermogen[34] hier als 'het vermogen om zelf richting en invulling te geven aan het handelen, op basis van eigen vrije oordelen en beslissingen'.[35] Handelingsvermogen is een in de wetenschap veel bediscussieerd en multi-interpretabel begrip. Zonder te pretenderen die discussie in zijn geheel te vangen, geef ik hier richting en invulling aan het begrip in relatie tot het werk.

Belangrijk in deze definitie is dat 'zelf richting geven', de autonomie in het handelen. In de basis gaat het om de vrijheid van professionals en vakmensen om richting en invulling van het eigen handelen in het werk te bepalen, gegeven het gewenste resultaat van dat werk. Die vrijheid in het werk is nodig omdat de situatie of context waarin de professional werkt complex is en de realisatie van goed werk afhankelijk is van mogelijkheden op die specifieke context in te spelen. De professional moet zijn handelen – vaak via een afweging in het moment – aanpassen aan de specifieke context om het gewenste resultaat te realiseren. Denk bijvoorbeeld aan de huisarts die tijdens een consult probeert te achterhalen wat de werkelijke oorzaken zijn of wat het juiste ziektebeeld is achter non-specifieke maar ernstige klachten. Of aan de monteur die een ingewikkelde storing zonder direct duidelijke oorzaak moet zien op te lossen.

Handelingsvermogen of professionele ruimte?

Er wordt in het Nederlandse debat ook wel gesproken over professionele ruimte of discretionaire ruimte. Daarbij is de aanname dat wanneer professionals en vakmensen deze ruimte krijgen, zij optimaal kunnen functioneren en dat professioneel handelen dan volgt. Professionele ruimte zie ik als een belangrijke conditie voor handelingsvermogen, maar het is geen synoniem. Deze professionele ruimte leidt immers niet 'automatisch' tot handelen en is ook geen garantie voor goed werk.[36]

34 Ik gebruik de vertaling van het Engelstalige begrip agency zoals gebruikt door de Onderwijsraad (2016). Verwante veel gebruikte termen zijn actorschap en in de context van het debat van met name het Nederlandse onderwijs, professionele ruimte.

35 Priestley, Biesta, & Robinson, 2015b, p. 19

36 Zie Van Duijneveldt (2021) voor een voorbeeld van een situatie waarin professionele ruimte (uiteindelijk) niet leidt tot goed werk.

Het verschil tussen positieve en negatieve vrijheid[37] verduidelijkt wellicht het verschil tussen beide begrippen. Negatieve vrijheid gaat over zelfbeschikking en niet-inmenging. Het is de professionele ruimte: het gebied, of domein waarbinnen professionals en vakmensen, ongehinderd door anderen, handelend kunnen optreden. En hoe ruimer dat gebied, des te groter de (negatieve) vrijheid. Positieve vrijheid gaat daarentegen over het zelf richting geven aan handelen in de definitie van handelingsvermogen. Het betreft de vrije keuze om op een bepaalde manier te handelen, vanuit je professionaliteit of vakmanschap.

Wat bepaalt handelingsvermogen?

De mate waarin individuele professionals en vakmensen zelf invulling (kunnen) geven aan hun handelen op basis van wat nodig is binnen een specifieke context – en dus met andere woorden beschikken over handelingsvermogen – wordt zowel bepaald vanuit het individu zelf als vanuit de cultuur en de structuur. Bij het individu gaat het om zijn of haar competenties, kenmerken en achtergronden. Bij cultuur en structuur draait het om de manier waarop het werk, de organisatie en de samenleving zijn ingericht. Voor het handelen van professionals en vakmensen is het dus enerzijds van belang welke 'skills', kennis, achtergrond en ervaring zij bezitten als individu. Maar anderzijds vindt het handelen plaats binnen de context van een organisatie die op een bepaalde manier is ingericht, een vakgebied of professie met bepaalde professionele standaarden, en een maatschappij met bepaalde eisen en verwachtingen.

Daarbij is het van belang dat handelingsvermogen, structuur en cultuur elkaar constant beïnvloeden.[38] Bestaande structuren en culturen begrenzen en/of versterken het handelingsvermogen van individuen, die nooit los daarvan kunnen handelen. Maar omgekeerd beïnvloeden individuen door hun handelen op hun beurt deze structuren en culturen. Zij kunnen deze veranderen, maar ook juist bestendigen.[39] Er is wel een verschil in de aard van beïnvloeding. De invloed van structuur en cultuur op het handelen van mensen is meer direct, terwijl de invloed van handelen van mensen op bestaande cultuur en structuren meer indirect en geleidelijk is.

37 Berlin, 1969

38 Zie Giddens, 1979. Op welke manier deze elkaar beïnvloeden en wat daarin de bepalende factor is, is een langlopend debat in de sociologie en verwante wetenschapsdisciplines, evenals het debat over hoe, en door welke 'lens' agency of handelingsvermogen te beschouwen. Ik hanteer met name de socioculturele benadering van agency (Eteläpelto et al., 2013) waarin het handelen van individuen of groepen binnen de context van structuren en culturen centraal staat. Zie voor een overzicht van de verschillende stromingen bijvoorbeeld Hinostroza, 2020 of Eteläpelto et al., 2013.

39 Archer (1995) noemt dit morphogenesis en morphostasis.

Deze constante beïnvloeding betekent dat het handelingsvermogen van professionals en vakmensen geen constante of 'absolute' is en dus niet exact valt vast te stellen. De mate waarin handelingsvermogen aanwezig is, hangt af van de professionals of vakmensen die handelen en van de context waarin gehandeld wordt[40] en is altijd een momentopname. Het is 'een vermogen dat pas reëel wordt in concrete situaties, die een bepaalde ruimte configureren waarbinnen gehandeld kan worden'.[41] Een professional of vakmens kan, in een omgeving waarin veel vertrouwen en ruimte wordt gegeven bij het verbeteren van een bepaalde handelingswijze in het werk, samen met collega's veel handelingsvermogen hebben. In een vergelijkbare situatie met andere collega's en in een situatie waarin het werk 'dichtgeregeld' is en van een goede samenwerking geen sprake is, kan hij of zij maar zeer beperkt het vermogen tot handelen hebben.

Handelingsrepertoire

Het handelingsvermogen van professionals en vakmensen wordt mede bepaald door hun kennis, vaardigheden en waarden, die gezamenlijk het handelingsrepertoire[42] bepalen. Het gaat de professional of vakmens daarbij niet om de productie van kennis, maar om de toepassing van die kennis in de praktijk waarin hij of zij opereert.[43] Binnen een professie bestaat, in meer of mindere mate, overeenstemming over de eerdergenoemde body of knowledge – de kennis, vaardigheden en waarden die van belang zijn bij de uitoefening van het beroep. Die kennis is niet statisch en ook niet altijd eenduidig: er kunnen meerdere conflicterende opvattingen of paradigma's bestaan binnen een professie, die door individuele professionals of (sub)groepen binnen de professie ter discussie gesteld kunnen worden en daarmee veranderen over tijd.

Kennis en vaardigheden heeft de professional of vakmens vanuit zijn of haar persoonlijke ervaring en levensachtergrond meegekregen en ontwikkeld in opleiding of verdere scholing. Daarnaast speelt praktijkervaring een grote rol

40 Hinostroza, 2020

41 Priestley, Biesta, & Robinson 2015b, p. 19. Afhankelijk van hun kennis, vaardigheden en waarden kunnen professionals en vakmensen dus verschillende aanpakken of benaderingen tot hun beschikking (in hun repertoire) hebben. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een docent in het hbo die bij de start van het nieuwe studiejaar verschillende aanpakken overweegt om de door studenten vorig jaar als 'droge stof' ervaren inhoud van het vak aansprekend te maken en te verbinden met de leefwereld van de student.

42 Emirbayer & Mische, 1998; Priestley, Biesta, & Robinson, 2015a

43 Van der Krogt, 2015

in de ontwikkeling van het handelingsrepertoire. Professionals en vakmensen moeten niet alleen weten hoe in theorie te handelen, maar moeten dit 'belichamen' in de praktijk.[44] Zij handelen kortom op basis van wetenschappelijke kennis[45], maar ook op basis van kennis over 'wat werkt' in de eigen praktijk. Zij ontwikkelen routines in het werk die hun vermogen tot handelen versterken, maar zijn ook in staat om deze los te laten wanneer de situatie daarom vraagt.[46] Deze routines verfijnen en verbeteren ze idealiter continu door ermee in de eigen praktijk te experimenteren, zodat deze het best mogelijke resultaat opleveren. De routines zorgen ook voor efficiëntie in het werk en kunnen de professional of vakmens de mogelijkheid bieden om bestaande routines verder te ontwikkelen, of om zich bijvoorbeeld verder te bekwamen in het handelen in meer complexe situaties. Matthew Crawford[47] spreekt, geïnspireerd door de meer traditionele ambachten, in dit geval van 'mallen': een voorwerp of procedure waarmee je de omgeving zodanig beperkt dat je dezelfde handeling elke keer soepel kunt uitvoeren, zonder dat de professional of vakmens erover hoeft na te denken. De mal zorgt ervoor dat de omgeving waarin gehandeld wordt, geordend is. Denk hierbij aan een timmerman die een mal gebruikt om planken op dezelfde maat af te zagen, maar ook aan de mise en place van een kok. Door alle ingrediënten op een logische manier te ordenen, hoeft de kok minder mentaal werk te verrichten.

Ook protocollen kunnen het werk van professionals efficiënter maken en fungeren daarmee feitelijk als mal. Het naleven ervan kan zelfs essentieel zijn, bijvoorbeeld in de luchtvaart of in de zorg. Maar protocollen kunnen ook contra-productief werken. Het is daarom van belang onderscheid te maken tussen protocollen die bijdragen aan goed werk en protocollen gericht op controle of verantwoording, die vaak juist voor een extra belasting in het werk zorgen. [48]

44 Griffioen, 2019; Crawford, 2009. Grundy (1984) spreekt in dit verband van 'Aristoteliaanse praxis' als typerend voor het werk van de professional: autonoom, intentioneel handelen, waarin 'practical judgement' (phronesis) gecombineerd wordt met theoretische wijsheid (sophia).

45 Zoals hierboven al gezegd, staat bij vakmensen de kennis opgedaan in de praktijk over het algemeen meer centraal, waar bij professionals meer de nadruk ligt op wetenschappelijke kennis.

46 Griffioen, 2019, p. 23-24

47 Crawford, 2015

48 Adler en Borys (1996) benadrukken dat protocollen ook kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het werk van medewerkers en spreken in dit verband van 'enabling bureaucracy'. Dit in tegenstelling tot 'coercive bureaucracy', die gericht is op controle en verantwoording en in de ogen van professionals en vakmensen leidt tot extra werk zonder duidelijke toegevoegde waarde.

Evenzo belangrijk voor het handelen van professionals en vakmensen zijn de waarden en overtuigingen van waaruit zij handelen. Waarden worden enerzijds gevormd door de persoonlijke kenmerken en achtergrond van mensen – denk aan de waarden die je meekrijgt vanuit je opvoeding – anderzijds worden deze gevormd door waarden die gelden binnen een beroepsgroep, organisatie en/of samenleving. Deze vertalen zich in een bepaalde mate van geloof in eigen kunnen[49], wat van grote invloed is op het handelingsvermogen van professionals en vakmensen.[50] Het beïnvloedt bijvoorbeeld de doelen die mensen voor zichzelf stellen en de inspanning die ze willen leveren om die doelen te bereiken.[51] Die waarden vertalen zich ook in overtuigingen[52] rond bijvoorbeeld de zingeving in het werk, de doelen en de kwaliteit die in het werk worden nagestreefd, en overtuigingen wat in de uitvoering daarvan ethisch verantwoord is. Het bepaalt met andere woorden wat een professional of vakmens verstaat onder goed werk.

Ik ga tot slot nog iets verder in op de doelen die professionals en vakmensen met hun handelen nastreven. Deze doelen komen voort uit de waarden die professionals en vakmensen hanteren. Een docent wil met zijn lessen bijvoorbeeld bijdragen aan het vormen van kritische burgers en besteedt veel van zijn tijd, in het werk maar ook privé, aan het volgen van maatschappelijke ontwikkelingen, met als doel hierover met leerlingen het gesprek te kunnen voeren. Of een monteur maakt zich zorgen over klimaatverandering en besluit zich daarom toe te leggen op het installeren van warmtepompen. Hij volgt in de avonduren cursussen om hierin zijn expertise te vergroten en vraagt zijn baas om met collega's mee te mogen lopen die hierin al ervaring hebben. Deze intenties kunnen leiden tot handelen dat gericht is op 'een toekomst die verschilt van heden en verleden, maar kunnen ook leiden tot handelen dat verandering probeert tegen te gaan, gericht op het in stand houden van het heden of het herstel van een situatie uit het verleden die door de handelende professional of vakmens als wenselijk(er) wordt gezien'.[53] Waar professionals en vakmensen goed werk nastreven, kan bijvoorbeeld verzet tegen een verandering uiteindelijk leiden tot een betere kwaliteit van het geleverde werk. Op

49 In de Engelse literatuur wordt gesproken van self-efficacy.
50 Pajares, 1992; Bandura, 1997
51 Bandura, 2000
52 Deze waarden en overtuigingen maken onderdeel uit van wat in de literatuur wordt gekenmerkt als de professionele identiteit (zie bv. Ruijters, 2020). In de onderwijsliteratuur wordt in dit verband gesproken van teacher beliefs (zie bv. Fives & Gill, 2015).
53 Priestley, Biesta, & Robinson, 2015a, p. 32

plaatsen waar professionals en vakmensen adequaat of gecompromitteerd werk leveren, wordt het handelingsvermogen niet altijd ingezet ten gunste van de kwaliteit van het werk. Het wordt dan bijvoorbeeld ingezet om extra inspanning te vermijden, die nodig zou zijn voor een aanpassing van de manier waarop gewerkt wordt, terwijl die aanpassing de kwaliteit van het werk wel ten goede zou komen.

In ons actieonderzoek in het mbo zetten docenten van een bepaald team hun handelingsvermogen succesvol in om een geplande verandering uit te stellen. Dit team opereerde in een omgeving waarin de laatste jaren in de gehanteerde didactische en pedagogische uitgangspunten veel veranderd was. De docenten hadden veel tijd en energie gestoken in het zich eigen maken van deze nieuwe aanpak en de vertaling ervan naar het curriculum en de omgang met studenten. Als gevolg van een reorganisatie werd tijdens de looptijd van ons onderzoek een nieuwe, nog verdergaande verandering aangekondigd in de instelling, die ook het werk van de docenten wederom ingrijpend zou veranderen.

In de teamgesprekken die we met ze voerden, stelden de docenten vast dat deze verandering de kwaliteit van hun werk niet ten goede zou komen. Ze wilden zich eerst de eerdere veranderingen eigen maken, voordat een nieuwe verandering overwogen kon worden. Na een voor de docenten spannende periode wisten ze door middel van een gesprek met het bestuur van hun afdeling de geplande verandering tenminste voorlopig 'on hold' te zetten.

Structuur en cultuur

Het handelen van professionals en vakmensen vindt, zoals eerder gesteld, niet plaats in een vacuüm, maar binnen bepaalde structuren en culturen die het handelingsvermogen kunnen beperken of versterken.[54] Zowel structuur als cultuur krijgen vorm op het organisatieniveau en het niveau van een groep of een team. Bij de culturele factoren die het handelingsvermogen van professionals en vakmensen beïnvloeden, gaat het in de organisatie en het team dan om zaken als sociale veiligheid en inclusiviteit, de mate waarin het werk wordt

54 Van Middelkoop, Portielje, & Horsselenberg, 2018

gezien als individuele of collectieve opgave en de heersende opvattingen over de wenselijke verdeling van macht en zeggenschap.[55] Bij dat laatste lijkt de vraag of in een organisatie gewerkt wordt vanuit vertrouwen in professionals of vakmensen, of vanuit een invalshoek van controle en verantwoording, van grote invloed te zijn op het handelingsvermogen. Zoals we al in de inleiding constateerden, wordt sterke outputsturing met de daarmee gepaard gaande verantwoordingsmechanismen gezien als een factor die het handelingsvermogen van professionals en vakmensen beperkt.[56] Op een nog hoger niveau is de status van een professionele beroepsgroep een culturele factor van belang – de mate waarin het belang van de professie of het vak erkend en gewaardeerd wordt en de machtpositie van de beroepsgroep in de samenleving.

De structuur kan gezien worden als 'het stelsel van afspraken en regels die worden gemaakt om gedrag te sturen. De afspraken en regels kunnen in de organisatie betrekking hebben op de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, op de verdeling van macht en zeggenschap, en op de manier van communiceren en samenwerken.'[57] De structuur van de organisatie is voor veel professionals en vakmensen van grote invloed op de hoeveelheid 'handelingsruimte'[58] die zij ervaren. Met name speelt hier de rol van leidinggevenden en het beleid en de uitvoering rond 'human resource management en development'[59] bij het vergroten of juist beperken van het handelingsvermogen van professionals en vakmensen. Het gaat hier om keuzes in de structuur die de beschikbare tijd en middelen en de zeggenschap over die verdeling bepalen, maar ook om voorwaarden in het werk die bijvoorbeeld de ruimte en prioriteit voor professionele ontwikkeling bepalen, of de mate en vorm van verantwoording die gevraagd wordt met betrekking tot het werk en de inzet van tijd en middelen.

55 Pantić, 2015
56 Priestley, Biesta, & Robinson, 2015a, p. 32. Zie ook Freidson 2001; Quené, 2018; Tonkens, 2006
57 Onderwijsraad, 2016, p. 18-19
58 Leat, Livingston, & Priestley, 2013
59 Van Middelkoop, Derksen, & Bay, 2021; Kessels, 2012; Fruytier et al., 2010; Korver, 2007; Ulrich, 1997. De term human resource management is gangbaar in de meeste organisaties, de term zelf zegt in mijn ogen iets over de manier waarop nu in te veel organisaties naar medewerkers gekeken worden – als een resource om organisatiedoelen te bereiken, in plaats van als professionals en vakmensen die goed werk nastreven.

Op het niveau boven de organisatie zijn de eigenschappen van de professionele beroepsgroep of de organisatiegraad van vakmensen van belang – de mate waarin de groep georganiseerd is en bijvoorbeeld richtlijnen voor het handelen voorschrijft.[60] Daar waar een sterke beroepsgroep ontbreekt, zullen de 'spelregels' meer vanuit overheid of organisatie en minder vanuit de professionals of vakmensen zelf bepaald worden.

60 Hier kan als voorbeeld weer de medische professie worden genomen, die onder andere beschikt over een eigen tuchtcollege.

Hoofdstuk 3: Samenwerkende professionals en vakmensen

> *Cooperation oils the machinery of getting things done, and sharing with others can make up for what we may individually lack.*
> - Richard Sennett [61]

Samenwerking is op dit moment de norm in het overgrote deel van de organisaties.[62] Die samenwerking is meestal georganiseerd in teams.[63] Het belang en de meerwaarde worden in zowel populaire managementliteratuur als vanuit wetenschappelijk onderzoek naar professionals[64] en vakmensen[65] breed onderschreven. Maar waarom werken we samen? Wat zijn de voordelen, de mogelijke nadelen en wat bepaalt het gecombineerde handelingsvermogen van samenwerkende professionals en vakmensen?

De belofte van samenwerking is in de kern eenvoudig, zoals hierboven wordt verwoord door Sennett. Goed samenwerken kan tegelijkertijd in de praktijk razend ingewikkeld zijn. In het vorige hoofdstuk zagen we dat het vermogen tot handelen onder andere afhangt van de kennis, vaardigheden, achtergronden en waarden van professionals en vakmensen. Iedereen is daarin uniek, en juist in die diversiteit zit de meerwaarde van samenwerking. De expertise en rollen van professionals en vakmensen komen dan samen, zodat in samenwerking kwalitatief hoogwaardig werk gerealiseerd kan worden. Die meerwaarde is verre van een automatisme, zoals iets verderop in deze rede duidelijk zal worden. Maar wanneer samenwerking ertoe leidt dat het vermogen tot handelen van professionals en vakmensen wordt vergroot, stelt het hen in staat om meer effectief bij te dragen aan goed werk. Dat versterkte handelingsvermogen is met

61 Sennett, 2012, p. ix
62 Decuyper, Dochy, & Van den Bossche, 2010; Edmondson, 2013, in Vangrieken, Dochy, Raes, & Kyndt, 2015, p. 18
63 Derksen, 2021
64 Zie bijvoorbeeld Hargreaves & O'Connor, 2018
65 In de literatuur rond vakmensen en vakmanschap staat het 'maken' centraal en het verlangen het werk goed te doen om het werk zelf, waarbij de notie van de individuele vakmens die zijn of haar werk uitvoert impliciet aanwezig is (zie ook Crawford, 2009, p. 14). Niettemin wordt samenwerking tussen vakmensen ten behoeve van leren (beter worden in je vak) en het kunnen oplossen van specifieke problemen of handelen in complexe situaties gezien als belangrijk onderdeel van vakmanschap. Zie bijvoorbeeld Sennett, 2012; Petit, 2017; Kunneman, 2012.

name van belang in het licht van de noodzakelijke transformaties in economie en samenleving die hun weerslag hebben op dat werk. De complexe vraagstukken die deze transformaties met zich meebrengen, vragen om professionals en vakmensen die samen werken aan oplossingen voor die vraagstukken.

Tegelijkertijd wijst onderzoek uit dat samenwerking tussen professionals en vakmensen op veel plaatsen beperkt blijft tot het afstemmen van praktische zaken.[66] Bovendien is die samenwerking lang niet altijd effectief, omdat het onder meer kan leiden tot 'groupthink' of 'sociaal luieren'.[67] Samenwerking en groepsvorming op het niveau van de groep of het team kunnen ook zorgen voor isolering van de groep ten opzichte van andere groepen of hogere organisatieniveaus.[68] Denk hierbij aan een team dat zeer nauw samenwerkt, maar geen rekening houdt met de bredere doelen van de organisatie, of de afhankelijkheid van andere teams of groepen om hen heen. Wanneer het streven naar samenwerking van bovenaf in een organisatie wordt opgelegd, kan dit ook gepaard gaan met een toegenomen controle van professionals, of standaardisering van de werkzaamheden.[69] Wanneer samenwerken in organisaties geïntroduceerd wordt op verkeerde gronden, bijvoorbeeld als verkapte bezuinigingsmaatregel, kan het de professionaliteit en het vakmanschap juist verzwakken.[70] Waar het doel van samenwerking niet duidelijk is of waar de randvoorwaarden hiervoor ontbreken, kan samenwerking voelen als 'meer werk', een afleiding die niet bijdraagt aan goed werk, maar leidt tot meer vergaderen en 'gedoe'.[71] Op veel plaatsen staan de ruimte en randvoorwaarden voor professionele samenwerking onder druk vanuit een wens en (gevoelde) noodzaak tot controle en efficiëntie.

In deze rede kijk ik naar de meerwaarde van samenwerking die gerealiseerd wordt vanuit professionaliteit en vakmanschap. Hargreaves en O'Connor spreken in dit geval van 'collaborative professionalism'.[72] Samenwerking is daarbij geen doel op zichzelf, maar staat ten dienste van het samen realiseren

66 Vangrieken, Dochy, Raes, & Kyndt, 2015; Vangrieken, Dochy, & Raes, 2016
67 Vangrieken, Dochy, Raes, & Kyndt, 2015; Derksen, 2021
68 Bovbjerg (2006) en Main (2007), in Vangrieken, Dochy, Raes, & Kyndt (2015, p. 29), spreken in dit geval van 'balkanisering' van teams of groepen.
69 Watson, 2007, in Vangrieken, Dochy, Raes, & Kyndt, 2015, p. 29. Zie ook Zinsmeister, Van Middelkoop, & Van den Berg, 2022.
70 Voor de kanttekeningen bij de effectiviteit van samenwerking en teamwerk, zie Hackman, 2002; West & Hirst, 2005; Derksen et al., 2020.
71 Derksen et al., 2020
72 Hargreaves & O'Connor, 2018

van goed werk. We beginnen bij de verschillende vormen van samenwerking die we in de praktijk van organisaties tegenkomen.

Vormen van samenwerking

Bij samenwerking in de context van werk denken we bijna automatisch aan teams. Teams zijn de meest wijdverbreide manier om de samenwerking in, en deels ook tussen, organisaties vorm te geven. Ik volg hier de definitie van Derksen die een team definieert als een groep van beperkte omvang, waarvan de leden onderling van elkaar afhankelijk zijn om een helder gezamenlijk doel of gezamenlijke opgave te realiseren.[73] In de praktijk bestaat er in veel organisaties spraakverwarring rond het begrip teams en wordt het label team regelmatig op groepen medewerkers 'geplakt', terwijl er in de strikte zin van het woord geen sprake is van een team.[74]

> We komen regelmatig teams in onze onderzoekspraktijk tegen waar niet of slechts gedeeltelijk aan de voorwaarden voor professionele samenwerking wordt voldaan. Eén voorwaarde springt daarbij in het oog. We zien in verrassend veel teams dat het gezamenlijk doel of de gezamenlijke opgave niet helder is, en dat het gesprek hierover niet of zeer beperkt wordt gevoerd. In docententeams in het hoger beroepsonderwijs wordt men het bijvoorbeeld vaak snel eens over de gezamenlijke opgave om zo goed mogelijk onderwijs te bieden, dat studenten voorbereidt op de beroepspraktijk. Op de vraag hoe dat onderwijs er dan uit zou moeten zien en wat een student moet kennen en kunnen om goed voorbereid te zijn op die beroepspraktijk, lopen de antwoorden van teamleden regelmatig ver uiteen. Aandacht voor explicitering van het gezamenlijk doel en het doorvertalen daarvan naar het werk kost tijd, maar helpt teams om samen goed werk te realiseren.

73 Derksen, 2021, p. 21. Er wordt op veel plekken daarnaast onderscheid gemaakt naar het type team, zoals projectteams, opgaveteams, managementteams, scrumteams, resultaatverantwoordelijke teams of zelfsturende teams. Voor kenmerken van effectief teamwerk, zie naast Derksen, 2021 ook Salas, Reyes, & McDaniel, 2018, en specifiek voor het onderwijs Vangrieken, Dochy, Raes, & Kyndt, 2015.

74 Vangrieken, Dochy en Raes (2016) maken het onderscheid tussen 'teams in theory' en 'teams in practice'. Omdat teams in de praktijk vaak niet aan alle voorwaarden voldoen die in de literatuur naar voren komen, introduceren zij het begrip 'team entativity' – de mate waarin een groep individuen voldoet aan de eigenschappen van een team.

Naast teams wordt er onder andere ook samengewerkt in grote of kleine groepen met een veelheid aan benamingen, zoals vakgroepen, professionele leergemeenschappen en communities of practice.[75] Om hierin meer helderheid te krijgen, is het zinvol te kijken naar de verschillende vormen of typen van samenwerking tussen professionals en vakmensen. Ik onderscheid er drie:

1. Horizontale samenwerking tussen professionals of vakmensen in dezelfde beroepsgroep. Denk hierbij aan docenten in een team in het hoger onderwijs, die samen verantwoordelijk zijn voor het verzorgen van onderwijs voor studenten rond een bepaald vak, of aan verpleegkundigen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse zorg van patiënten op een afdeling. Deze horizontale samenwerking is meestal georganiseerd in teams.[76]
2. Verticale samenwerking tussen professionals of vakmensen met andere medewerkers in de organisatie. Het gaat hier met name om samenwerking met management en de (direct) leidinggevende en de samenwerking met medewerkers in een rol die ondersteunend is aan het werk van de professionals of vakmensen, dan wel van het management. Denk hierbij aan hrm/hrd-medewerkers, roosteraars of controllers. Deze groepen hebben invloed op het handelingsvermogen van professionals en vakmensen, en samenwerking met deze groepen is daarom vaak nodig om goed werk te kunnen realiseren.[77]
3. Interprofessionele samenwerking tussen professionals en vakmensen uit verschillende organisaties en tussen verschillende beroepsgroepen. Deze samenwerking krijgt meestal vorm waar het gaat om grote, complexe vraagstukken, bijvoorbeeld rond de energietransitie, die de capaciteit, zeggenschap en/of slagkracht van de beroepsgroep of de organisatie overstijgen. Het zijn vraagstukken die vragen om 'collaborative organising'.[78] De benaming van deze samenwerkingsvormen wisselt sterk, van werkplaats tot project- of opgaveteam, van community of practice naar professionele leergemeenschap.

75 De soort groepen en de benamingen daarvan zijn bijna eindeloos, kunnen verschillen per organisatie en kunnen meer of minder populair zijn door de tijd heen. Denk bijvoorbeeld aan afdelingen, cellen, commissies, taskforces of cirkels.

76 Daarbij kan de mate van autonomie en verantwoordelijkheid van het team, de onderlinge afhankelijkheid van en benodigde mate van samenwerking tussen teamleden en het doel van de samenwerking verschillen.

77 Noordegraaf pleit in dit verband voor een andere kijk op professionaliteit, waarin de 'manageriële logica' onderdeel wordt van de professionaliteit van medewerkers, die vraagt om een 'pragmatische samenwerking' binnen de organisatie (Noordegraaf & Siderius, 2016).

78 DiVito, 2022

De samenstelling van teams en groepen verandert regelmatig en de 'levensduur' van teams en groepen is (meestal) niet eindeloos. Afhankelijk van de aard van het werk en de context waarin gewerkt wordt, zijn professionals en vakmensen in de praktijk daarnaast dikwijls lid van niet één, maar van meerdere van deze groepen of teams.[79] Het lidmaatschap van die verschillende samenwerkingsverbanden vraagt om samenwerkingsvaardigheden van professionals en vakmensen.[80]

Handelingsvermogen van samenwerkende professionals en vakmensen

Waar we in het vorige hoofdstuk keken naar het handelingsvermogen van individuele professionals en vakmensen en de factoren die dat beïnvloeden, kijken we hier naar het gecombineerde handelingsvermogen van samenwerkende professionals. Dit wordt beïnvloed door eigenschappen van de individuele professionals en vakmensen in de groep of het team, eigenschappen van het team of de groep zelf, en door de wijze waarop de cultuur en structuur van een organisatie bewust of onbewust het handelen van professionals beïnvloedt en stuurt[81] (zie figuur 1).

- De meerwaarde van de samenwerking zit besloten in (het benutten van) de diversiteit van degenen die samenwerken. Dat betekent dat de samenstelling van het team of de groep die samenwerkt ertoe doet. De achtergronden, talenten, kennis, vaardigheden en waarden die professionals en vakmensen bezitten en hanteren in hun werk, dragen bij aan het gecombineerde handelingsvermogen. Wanneer bepaalde kennis of vaardigheden ontbreken die nodig zijn om het werk goed uit te kunnen voeren, beperkt dit het gecombineerde handelingsvermogen van de samenwerkende professionals.

79 Margolis, 2020

80 Onderzoek naar multiple team membership en samenwerkingsvaardigheden is relatief nieuw, maar vaardigheden die 'overdraagbaar' zijn, bruikbaar dus wanneer je onderdeel bent van een ander team of een andere groep, zijn coördinatie, communicatie en adaptiviteit (Salas, Reyes, & McDaniel, 2018).

81 In het vorige hoofdstuk zagen we dat ook 'hogere' niveaus, op het niveau van de beroepsgroep of de maatschappij, indirect van belang zijn voor het gecombineerde handelingsvermogen van samenwerkende professionals. Denk hierbij aan regelgeving en financiering vanuit de overheid, maar ook aan de status van het beroep of vak en meer recent de opkomst van hybride en virtuele teams, die als gevolg van de Covid-19-crisis in een stroomversnelling is geraakt (Van Middelkoop, Derksen, & Bay, 2021). Deze indirecte beïnvloeding vanuit dat niveau heb ik om reden van overzichtelijkheid uit figuur 1 en de toelichting gelaten.

Figuur 1

- Ook de eigenschappen van de groep of het team zelf bepalen mede het handelingsvermogen van samenwerkende professionals.[82] Allereerst is de vorm van samenwerking zoals we die hierboven bespraken van belang. Deze heeft invloed op de 'levensduur' en omvang van een groep of team, maar vaak ook op de mate waarin sprake is van een gedeeld doel of gedeelde opgave, de onderlinge afhankelijkheid van de samenwerkende professionals en het mandaat of de zeggenschap van het team. Deze factoren liggen enerzijds in het team en anderzijds in de structuur van de organisatie besloten. Andere eigenschappen betreffen meer de interactie tussen de samenwerkende professionals en vakmensen, zoals de mate waarin sprake is van sociale veiligheid, onderling vertrouwen en de erkenning van elkaars talenten en kwaliteiten.

82 Met name in de literatuur over effectieve teams is hierover veel en uitgebreid geschreven, ik behandel dit daarom hier beperkt. Derksen (2021) biedt een goed Nederlandstalig overzicht gebaseerd op wetenschappelijke inzichten, maar met praktische handvaten om goed teamwerk vorm te geven.

- Op het niveau van de organisatie kan het handelingsvermogen van samenwerkende professionals zowel versterkt als beperkt worden, als gevolg van de keuzes en ontwerpprincipes die worden gehanteerd. Een organisatie kan als 'keuze-architect'[83] bepaalde zaken doen, of juist laten, om het handelingsvermogen van professionals te versterken. Denk aan randvoorwaarden voor effectief samenwerken, zoals de beschikbare tijd en middelen voor samenwerking. Die voorwaarden of condities verschillen, afhankelijk van het soort organisatie en het type team of groep waarin de medewerkers werken en het werk dat ze uitvoeren.[84]

In de 'Proeftuinen Professionele Teams' begeleiden we teams over een periode van gemiddeld anderhalf jaar met als doel om het gecombineerde handelingsvermogen van professionals en vakmensen te versterken. De teamleden werken aan het versterken van het gezamenlijk functioneren en aan de gezamenlijke opgave om goed werk te leveren. Zij bepalen daarbij zelf de benodigde acties en interventies.
Dat soort trajecten zijn maatwerk en bieden geen garantie op succes, maar leiden opvallend vaak tot mooie en hoopgevende resultaten. In één traject bijvoorbeeld troffen we in de beginfase een groep van grotendeels individueel werkende individuele professionals met tegenvallende resultaten van het geleverde werk en een moeilijke verhouding met het management. In anderhalf jaar wisten zij zich te ontwikkelen naar een team dat vanuit een gezamenlijke opgave actief plannen bedacht en uitvoerde om de kwaliteit van het geleverde werk te verbeteren, waarbij ze actief de verbinding met collega's van andere teams in de afdeling zochten.[85]

Het bieden van goede begeleiding en coaching van teams en groepen is een van de manieren waarop een organisatie als keuze-architect het handelingsvermogen van samenwerkende professionals kan versterken.

83 NSvP, 2017; Thaler, Sunstein, & Balz, 2012
84 Van Middelkoop, Derksen, & Bay, 2021
85 Voor meer resultaten van de Proeftuinen Professionele Teams in het onderwijs, zie Van Middelkoop, Portielje, & Horsselenberg, 2018; Van Middelkoop, Horsselenberg, & Van Maanen, 2019; Derksen et al., 2020; Horsselenberg, Hunkar, & Van Middelkoop, 2022.

Hoofdstuk 4: Samenwerkende professionals onder druk - drie paradoxen

> *Agentic power lies in humans' capacity to reflect on and evaluate social contexts, creatively envisaging alternatives and collaborating with others to bring about their transformation.*
> - Nataša Pantić [86]

Tot nu toe sprak ik in meer beschouwende zin over het belang van professionals en vakmensen en het handelingsvermogen dat zij nodig hebben om met elkaar goed werk te kunnen leveren. Dat handelingsvermogen en daarmee de mogelijkheid om goed werk te kunnen leveren, staat op veel plaatsen en in toenemende mate onder druk. Daarbij is geen (of bijna nooit) sprake van kwade wil vanuit organisaties, leidinggevenden of managers. Velen worstelen met de rol van professionals en vakmensen en de manier waarop zij samen werken. Deze worsteling, en de handelingsverlegenheid die hiermee gepaard gaat, kwam nog duidelijker naar voren en werd urgenter als gevolg van het werken ten tijde van de coronapandemie. Het vertaalde zich in vraagstukken rond werkdruk en werkgeluk, verantwoordelijkheid, zeggenschap van teams en de rol van de leidinggevende en de werkgever.[87]

Om deze worsteling te begrijpen en om te komen tot een andere kijk op en aanpak van de manier waarop we het werk van professionals en vakmensen organiseren, is het zinvol om te denken in paradoxen. Een paradox betreft tegengestelde maar samenhangende elementen.[88] Om effectief om te kunnen gaan met paradoxen, moet rekening gehouden worden met meerdere, tegengestelde krachten, en een balans gevonden worden daartussen.[89] In dit hoofdstuk ga ik dieper in op een drietal paradoxen rond de manier waarop op veel plaatsen het werk is georganiseerd, die ten grondslag liggen aan de druk

86 Pantić, 2015, p. 763
87 Zie voor een voorbeeld van de impact in het hbo Van Middelkoop et al., 2020.
88 Lewis & Smith, 2014
89 Derksen, Blomme, De Caluwé, Rupert, & Simons, 2019; Lewis & Smith, 2014

op goed werk, professionaliteit en vakmanschap.[90] Ze vormen de opzet voor mijn afsluitende pleidooi voor andere manieren van samen werken.

Paradox 1: De professionele logica versus de organisatorische en financiële logica

De eerste paradox heeft betrekking op de vraag of we in ons werk de goede dingen doen, en wie bepaalt wat dat inhoudt. Het gaat hier in andere woorden om de logica van waaruit het werk wordt georganiseerd. Zijn dat de logica en de daaraan ten grondslag liggende waarden van de professional of vakmens die streeft naar goed werk? Of de logica van de organisatie, waar procesbeheersing en controle aan de ene kant en denken in termen van rendementen en betaalbaarheid aan de andere kant centraal staat? Het spanningsveld tussen deze logica's staat centraal in het werk van Freidson over professionalisme als een 'Derde Weg', naast de weg van de vrije markt of de bureaucratie. Freidson bepleit dat professionalisme een eigen logica en integriteit bezit, die toonaangevend zou kunnen en moeten zijn in de manier waarop we werk en de samenleving hebben georganiseerd. Hij beschrijft een ideaaltypisch systeem waarin controle over werk en de kwaliteit van en standaarden in het werk in handen zijn van professionals. Hij zet dit af tegen het huidige systeem waarin die controle in handen is van hiërarchisch boven professionals geplaatste bestuurders of managers en/of waar die controle gedicteerd wordt door de markt.[91]

Bijna niemand betwist het belang van de professionele logica, toch zijn de financiële en organisatorische logica's leidend in veel sectoren en organisaties. Het sturen op controle en efficiëntie dat in de 19e en 20e eeuw leidend werd in de private sector[92], heeft er met de opkomst van 'New Public Management' ook in de publieke sector voor gezorgd dat de organisatorische en financiële logica's leidend zijn geworden. Dit heeft geleid tot een punt waar de

90 Deze drie paradoxen bedacht ik niet alleen, maar samen met Karin Derksen, in relatie tot de organisatie van werk in het hoger onderwijs; ik werkte ze meer specifiek uit voor de Hogeschool van Amsterdam, samen met Peter van Dijk. Ik heb deze paradoxen hier toegepast op het bredere veld van samenwerkende professionals en vakmensen.

91 Freidson, 2001. De professionele logica vindt in Nederland onder andere bijval in pleidooien voor het niet of anders leidinggeven aan professionals (Weggeman, 2008) en voor manieren van organiseren zonder of met veel minder hiërarchie en controle (zie bv. Droste, 2017). Er is ook kritiek op de wenselijkheid en haalbaarheid van een te sterke nadruk op de professionele logica. Noordegraaf (2007) zet hier vraagtekens bij en pleit voor een vorm van 'hybride professionaliteit', waarbij de professionele logica wordt gecombineerd met de organisatorische logica.

92 Weggeman, 2021, p. 143; Crawford, 2009

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid twintig jaar geleden al sprak van 'institutioneel wantrouwen' richting professionals.[93] In de praktijk van veel grote organisaties vertaalt de dominantie van deze logica's zich regelmatig tot een kloof tussen beleid en ondersteuning enerzijds en de praktijk van professionals en vakmensen in het primaire proces ('de werkvloer') anderzijds. De in onze onderzoeken regelmatig gehoorde klacht op 'de werkvloer' is dat medewerkers in de ondersteunende of beleidsafdelingen met name druk zijn met het maken van steeds nieuw beleid of met het uitvoeren van uit controle voortkomende processen die niet wezenlijk bijdragen aan dat primaire proces. Ironisch genoeg kunnen nieuwe ideeën of beleid dat meer gericht is op de professionele logica ook het onderspit delven omdat aan de verantwoordingseisen van bestaand beleid of geldende procedures 'moet' worden voldaan.

Met de dwingende aanwezigheid van de organisatorische logica hebben niet alleen professionals en vakmensen op 'de werkvloer' te maken. Ook veel leidinggevenden, bestuurders en managers ervaren deze paradox wanneer ze bijvoorbeeld aan de ene kant willen zorgen voor ruimte voor professionele ontwikkeling in 'hun teams', maar aan de andere kant geconfronteerd worden met dwingende kaders die voortkomen uit de noodzaak tot procesbeheersing en controle, die deze ruimte beperken. De groei van het aantal en de verscheidenheid aan managers is wellicht wel het gevolg van het huidige dominante denken vanuit de organisatorische en financiële logica[94], wat kan leiden tot het denken in en benoemen van professionals en vakmensen als 'resources'. Maar die managers zijn niet, zoals sommigen willen doen geloven, het kwaad dat professionals en vakmensen in de weg zit om hun werk goed te doen en niet de oorzaak van de druk op die professionals en vakmensen. Managers zijn er in vele soorten en maten, maar de meesten proberen oprecht goed voor 'hun mensen' te zorgen en om goed werk mogelijk te maken. Velen dienen als 'hitteschild' en houden ongewenste bureaucratie of een teveel aan vragen weg van de werkvloer. Probleem is dat ze onderdeel

93 WRR, 2004, p. 50. Ook Ekman stelt dat werknemers trots zijn op hun vakmanschap, maar dat dit 'zo goed als altijd wordt gevolgd door klachten over de huidige condities waaronder het vakmanschap wordt uitgevoerd. Er heerst een alles doordringend thema van minder middelen en hogere eisen en (...) de taken die door werknemers worden gezien als de kern van hun werk beslaan een steeds kleiner percentage van het totale aantal taken' (2010, p. 109, eigen vertaling). Ook het invloedrijke werk van Graeber (2018) over de toename van bullshit jobs kan gezien worden in het licht van de dominantie van de organisatorische logica.

94 Quené, 2018

zijn van het systeem en in veel organisaties niet worden afgerekend op de realisatie van goed werk, maar op controle van en efficiëntie in het werk. Omdat ze daarop afgerekend worden, zullen zij uiteindelijk daarop, in meer of mindere mate, sturen. Dit is niet uniek voor managers of bestuurders. In ons onderzoek in het hoger onderwijs namen wij waar dat een deel van de docenten zelf het efficiëntiedenken geïnternaliseerd had.[95]

> Uit ons onderzoek in het hoger onderwijs[96] bleek hoe sterk het rendements- en efficiëntiestreven in het hoger onderwijs het denken en doen over studiesucces bepaalt. Studiesucces komt in sterke mate neer op het meten en verantwoorden van studiegegevens, zoals de snelheid waarmee een student het 'onderwijsproces' doorloopt. De vraag wat het hoger onderwijs te bieden heeft voor de samenleving en voor zijn studenten, staat centraal voor de docenten in de 25 teams die we hierover spraken. Niettemin gaven veel docenten aan dat ze in hun dagelijks handelen een technocratische meet- en verantwoordingspraktijk als leidend ervaren.

Paradox 2: Samenwerking versus individualisme

De tweede paradox gaat over de vraag wanneer en hoe we goed samen werken. Het betreft de wens en noodzaak tot samenwerking[97], die tegenover de individualistische cultuur staat waarin professionals en vakmensen in veel beroepen werken[98], en waarnaar in organisaties veel systemen en processen zijn georganiseerd. We zetten bijvoorbeeld veel in op individuele ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden, maar minder of helemaal niet op contextueel collectief leren. We verwachten van teams goede resultaten, maar hebben beoordelings- en functioneringsgesprekken in de meeste organisaties op individueel niveau georganiseerd. Het leidt op veel plaatsen tot een praktijk van 'working apart together', waarin formeel wordt samengewerkt in

95 Van Middelkoop & Meerman, 2014; Glastra & Van Middelkoop, 2018

96 Glastra & Van Middelkoop, 2018; Van Middelkoop & Meerman, 2014

97 Het betreft hier niet alleen samenwerking in teams of groepen, maar ook tussen teams en tussen professies en organisaties.

98 De mate waarin deze individualistische cultuur aanwezig is, verschilt sterk per beroepsgroep. In het onderwijs is bijvoorbeeld sprake van een historie van 'solitary work' (Gotti, 2009; Vangrieken & Kyndt, 2020).

teams, maar waar in de praktijk professionals en vakmensen grotendeels individueel werken.

> Niet alleen de beoordelingsgesprekken zijn vaak individueel gericht, professionals en vakmensen kunnen ook individueel geformuleerde doelen of 'targets' hebben met betrekking tot hun werk. Dat kan leiden tot een team dat in naam een team is, maar feitelijk opereert als een groep zzp'ers met hetzelfde logo. De invoering van teamdoelen en/of targets kan in zo'n geval bijdragen aan een sterkere onderlinge afhankelijkheid en samenwerking, vanuit de wens en noodzaak om die gezamenlijke doelen te realiseren.

In veel organisaties is daarnaast een wildgroei aan opvattingen over hoe samenwerken in en tussen samenwerkende professionals of vakmensen er uit moet zien, vaak zonder duidelijke kaders of begrip van wat wel of niet past bij het type organisatie of de mensen die er werken.[99] Dit verhindert een goede samenwerking en houdt individueel werken in stand. Dat heeft een aantal met elkaar samenhangende redenen. Ten eerste zijn teams weliswaar de meest gebruikte manier om samenwerking te organiseren, maar wat verstaan wordt onder een team is in veel organisaties niet duidelijk gedefinieerd. Ook zijn de basiscondities voor goed teamwerk in veel organisaties niet op orde.[100] Die basiscondities zijn: een beperkte teamomvang[101], een gezamenlijk doel of gezamenlijke opgave en onderlinge afhankelijkheid.[102] Professionals en vakmensen zijn ook vaak lid van te veel groepen en teams, waardoor de effectiviteit van het werk afneemt.[103] Hierdoor kan samenwerking voelen als 'meer werk' en leiden tot frustratie.[104] Ten tweede vraagt goed samen werken om goede ondersteuning en de mogelijkheid om met en van elkaar te leren[105], maar zien we in veel organisaties dat dit te weinig prioriteit krijgt. Ten derde vraagt in veel sectoren en organisaties de complexiteit van het werk om

99 Hieronder vallen ook afwegingen als de mate waarin samenwerking tussen teams en professies plaats moet vinden en het aantal teams waarvan professionals en vakmensen lid zijn (Margolis, 2020).
100 Derksen, 2021; Derksen et al., 2020; Hackman, 2002
101 Alnuaimi & Maruping, 2010; Hilst, 2019
102 West, 2012; Van Middelkoop, Portielje, & Horsselenberg, 2018
103 Margolis, 2020
104 Derksen et al., 2020
105 Van Middelkoop, Derksen, & Bay 2021; Edmondson, 2012; Hackman & Wageman, 2005

interprofessionele samenwerking, maar komt deze in de praktijk vaak niet of zeer beperkt tot stand, omdat men zich onvoldoende rekenschap geeft van de complexiteit die deze vorm van samenwerking met zich meebrengt.[106]

Paradox 3: Noodzaak tot verandering versus ruimte voor reflectie en dialoog

De laatste paradox gaat over de vraag hoe we omgaan met 'de vele dingen die moeten', op zowel de korte als de lange termijn. Het betreft de constante vernieuwingsdrang versus de noodzaak tot vertragen om ruimte te maken voor reflectie en dialoog, om vernieuwing ook echt duurzaam te verankeren in werk en organisatie. Gezien de urgentie van grote maatschappelijke vraagstukken, en de rol die professionals en vakmensen wordt toegedicht in het adresseren van die vraagstukken, is de roep tot vernieuwing begrijpelijk en (deels) noodzakelijk. In de praktijk zien we dit vertaald in een veelvoud van zaken die 'ook nog moeten' op de werkvloer, in een al als overvol ervaren programma en werkweek – waarbij de veranderingen vaak moeten worden gerealiseerd in de 'staande praktijk', met de bestaande middelen en zonder dat er elders werkzaamheden beperkt of gestopt worden. De gewenste veranderingen zijn vaak niet geformuleerd door de professionals zelf en daarmee ook niet vanuit de professionele logica, maar door bestuurders, managers of ondersteunende diensten[107], al dan niet om tegemoet te komen aan wensen, eisen en gedachten die van buitenaf op de organisatie af komen. De snelheid waarmee veranderingen (of de wens daartoe) zich opvolgen, is niet zelden van dien aard dat eerdere innovaties of daaruit voortvloeiende herorganisaties nog niet volledig doorgevoerd zijn, wanneer de volgende innovatie weer ingezet wordt.

De paradox betreft hier het feit dat de economische en maatschappelijke veranderingen echt en veelal wenselijk of zelfs noodzakelijk zijn, maar dat tijd, rust en stabiliteit voor professionals en vakmensen nodig zijn om te kunnen reflecteren en te leren.[108] Het zijn basisvoorwaarden om veranderingen echt

106 Edmondson & Harvey, 2017. Interprofessionele samenwerking wordt bemoeilijkt of kan dit worden door het feit dat professionals en vakmensen werken 'volgens de cultuur, regels en ethiek die passen bij hun eigen vak' (Hofhuis et al., 2016), waardoor risico's als miscommunicatie en een verlaagd gevoel van groepsidentiteit aanwezig zijn. Bij samenwerking tussen professionals of vakmensen van verschillende organisaties is een risico dat zij werken volgens verschillende geschreven en ongeschreven regels vanuit de eigen organisatie (D' Amour et al., 2005).

107 Quené, 2018

108 Kessels, 2004

duurzaam door te kunnen voeren. De veelheid aan prioriteiten en werkzaamheden op de overvolle to-do lijsten van medewerkers en strategische agenda's van organisaties maken deze tijd, rust en stabiliteit in veel gevallen tot een schaars goed. Wanneer in de manier van werken en de speerpunten en prioriteiten in het werk geen keuzes gemaakt worden, gaat de aandacht naar het in stand houden van het huidige systeem en de automatismen en keuzen die daarin besloten liggen, en blijft echte innovatie in de manier waarop we het werk van professionals en vakmensen organiseren uit.

> In de meer dan honderd teams die we vanuit het lectoraat in de afgelopen tien jaar spraken, is het gebrek aan tijd om als team met elkaar het goede gesprek te voeren over de doelstellingen en ambities in het werk, het leren kennen van elkaars kwaliteiten en het uitwisselen van ervaringen, een immer terugkerend thema. Te vaak zijn we door teams bedankt 'dat het eindelijk weer over de inhoud ging'. Die ruimte voor reflectie en dialoog leek nog schaarser te worden ten tijde van de coronapandemie. De disruptie die deze veroorzaakte, bracht bij velen de verwachting en wens naar boven om anders te gaan werken. Ironisch genoeg lijken professionals en vakmensen op veel plaatsen zo druk te zijn geweest met het in stand houden of door laten draaien van 'het oude' dat echte innovatie of verandering in de manier waarop gewerkt wordt voorlopig achterwege blijft.

Deze drie paradoxen hebben geleid tot de situatie die ik schetste in de inleiding, waarbij in veel sectoren en organisaties het belang van professionals en vakmensen wordt erkend, maar waarin de condities en voorwaarden voor goed werk ontbreken. Bestuurders, managers, maar ook vakmensen en professionals zelf zijn tot nu toe niet of beperkt in staat gebleken om effectief met deze paradoxen om te gaan. We moeten naar een andere manier van samen werken om de uitdagingen die uit deze paradoxen voortkomen het hoofd te kunnen bieden.

Hoofdstuk 5: Pleidooi voor een andere manier van samen werken

Even when those called professionals are something more than average people, few can be immune to the constraints surrounding the work they do. (...) If the institutions surrounding them fail in support, only the most heroic individuals can actively concern themselves with the ethical issues raised by their work.
- Eliot Freidson[109]

You tell me it's the institution. Well, you know. You better free your mind instead.
- John Lennon[110]

In deze rede staan vakmensen en professionals centraal. Het goede werk dat zij in samenwerking leveren, is cruciaal om de uitdagingen van de komende jaren en decennia in onze economie, onze samenleving en in de wereld het hoofd te bieden. Die noodzaak voor goed werk en vakmanschap wordt door de meeste mensen erkend, maar staat tegelijkertijd in toenemende mate onder druk door de paradoxen in de manier waarop we het werk op veel plekken organiseren.

Voorbij die paradoxen komen, vraagt om het maken van andere keuzes en afwegingen in de manier waarop we het werk van professionals en vakmensen organiseren. Om verandering in de geschreven en ongeschreven regels en uitgangspunten die we met elkaar hanteren rond werk. Die verandering vraagt iets van bestuurders, leidinggevenden en ondersteuners die de condities van het werk van professionals en vakmensen vormgeven. Maar nog meer dan dat vraagt het iets van professionals en vakmensen zelf. Ik ga hieronder verder in op wat er rond die paradoxen in mijn ogen moet veranderen en hoe we die verandering kunnen realiseren.

De professionele logica centraal

Allereerst moeten we het werk, in lijn met het gedachtegoed van Freidson en anderen, sterker organiseren vanuit wat professionals en vakmensen nodig hebben om goed werk te leveren. Het mogelijk maken van goed werk moet

109 Freidson, 2001, p. 12
110 Lennon, 1968

centraal staan in de manier waarop we werk organiseren, en niet efficiëntie, flexibiliteit of de wens tot innovatie om de innovatie op zichzelf. De uitdaging ligt daarbij niet in het 'absoluut' kiezen voor één van de drie logica's, maar wel in het herstellen van de centrale plaats die de professionele logica in zou moeten nemen in de manier waarop we het werk organiseren. Daarbij zijn de andere logica's nodig, maar dienend aan die professionele logica.[111] We moeten wegbreken van een manier van organiseren waarin controlemechanismen, efficientiëdenken en de nadruk op 'meetbare output' centraal staan en waarin deze tot doel in plaats van middel gemaakt worden.[112] Dit geldt nadrukkelijk voor publieke sectoren, zoals de jeugdzorg, waar het werk niet of nauwelijks te standaardiseren is en waar efficiëntieverbetering gezien de aard van het werk slechts tot een zeker punt mogelijk is[113] – waar het jarenlange adagium van meer met minder de kwaliteit van het werk aantast en tot misstanden leidt.[114] Breng de organisatorische en financiële logica terug naar de juiste proporties – het zijn randvoorwaarden om professionals en vakmensen in staat te stellen goed werk te leveren.

Maar hoe doen we dat? Goed werk centraal zetten en handelingsvermogen van professionals versterken vraagt om meer dan het uitspreken van het belang daarvan. Het vraagt om het daadwerkelijk organiseren van het werk vanuit het vertrouwen in professionals en vakmensen. Dat begint ermee hun een stem te geven – zij moeten uiteindelijk gaan over de professionele logica en de invulling van goed werk in hun specifieke werksituaties. Bestuurders, leidinggevenden en ondersteuners bepalen niet wat goed werk is, maar hebben wel een cruciale rol in het zorgen voor de juiste condities voor goed werk.[115] Dat betekent onder andere ruimte bieden aan professionals en

111 Zoals ook in de inleiding vermeld: het centraal zetten van de professionele logica betekent niet dat het belang van de cliënt, student of patiënt uit het oog verloren moet worden of geen invloed moet hebben op keuzes die gemaakt worden in het organiseren van werk. Integendeel, een sterke en volwassen beroepsgroep moet altijd het belang van de groepen die ze dient vooropstellen.

112 Glastra & Van Middelkoop, 2018

113 Tonkens haalt in dit verband de wet van Braumol aan, die stelt dat 'naarmate de arbeidsproductiviteit in de marktsector stijgt, de publieke dienstverlening relatief steeds duurder wordt, doordat de arbeidsproductiviteit daar veel minder of soms zelfs niet kan stijgen' (2006, p. 18). De roep om meer efficiëntie in publieke sectoren leidt dan paradoxaal genoeg tot verdere bureaucratisering. Dat laatste is overigens niet voorbehouden aan de publieke sector alleen, aldus Graeber (2018).

114 Hunkar, Zinsmeister, & Van Middelkoop, 2021

115 De eerder beschreven indeling van de WRR, grip op leven, geld en werk, biedt daarbij zinvolle aanknopingspunten voor het denken over deze condities.

vakmensen om te bepalen wat in een specifieke situatie de beste oplossing is, zonder dit te willen controleren of standaardiseren met 'van bovenaf' vastgestelde protocollen, processen of andere blauwdrukken. Dat vraagt van die professionals en vakmensen om het ontwikkelen en hanteren van een helder kader over wat voor hen goed werk is, zodat die 'beste oplossing' gestoeld is op doordachte professionaliteit en vakmanschap.

Dit is geen pleidooi voor in mijn ogen vaak te simplistische 'oplossingen' in de richting van onbekaderde ruimte voor professionals en vakmensen, of het afschaffen van managementlagen of bestuur. Het vraagt niet om een vrijbrief voor, maar wel om vertrouwen in en mandaat voor professionals en vakmensen. Het vraagt vanuit de organisatie om een focus op het creëren van de juiste condities voor goed werk. Het veranderen van die condities begint in de structuur van organisaties – de processen en handelingen die vaak onbewust en vanuit gewoonte gericht zijn op controle en efficiëntie en waarin nu op te veel plekken de wens tot verantwoording en controle over processen en output centraal staat. Als goed werk en het versterken van handelingsvermogen van professionals en vakmensen het doel is, is het zaak dit door te vertalen naar de systemen en processen in organisaties. Efficiëntie en controle zitten in veel organisaties zo ingebakken in de haarvaten van systemen en processen dat, alle goede bedoelingen ten spijt, deze zaken toch leidend blijven, ook wanneer de wens tot organiseren vanuit goed werk aanwezig is. Organiseren rond goed werk betekent bijvoorbeeld durven kijken naar bestaande beheers- en verantwoordingregels en -procedures, of naar nut en noodzaak van de in veel grote organisaties tot automatisme verheven cyclus van het opstellen van nieuw beleid en nieuwe doelstellingen. Gebruik de vrijgekomen tijd en middelen om zittende en beginnende professionals en vakmensen te ondersteunen en stimuleren in hun streven naar goed werk en versterk zo hun handelingsvermogen. Stimuleer bijvoorbeeld het leren door startende vakmensen meer mee te laten lopen en zo te laten leren van ervaren, oudere vakmensen. Stimuleer de vorming van jonge professionals door ruimte te maken voor professionele ontwikkeling en stimuleer het onderling debat over professionaliteit en vakmanschap in de organisatie.

De hierboven genoemde zaken zijn slechts voorbeelden. Deze andere manier van werk organiseren kent geen standaardaanpak of gouden regels die in elke organisatie of elke afdeling eenvoudig kunnen worden ingepast. Die nieuwe manier kan daarom ook niet of slechts zeer beperkt worden geconcretiseerd via de in zoveel organisaties populaire ronde tafels, aparte

werkgroepen of generieke verbeterplannen. Deze leiden ironisch genoeg vaak tot processen en initiatieven die ver afstaan van het werk van professionals en vakmensen en voelen voor die laatsten eerder als iets extra's, in plaats van als iets dat bijdraagt aan goed werk. Werk organiseren vanuit een professionele logica moet gebeuren op de werkvloer, met een leidende rol voor die professionals en vakmensen zelf. Het vraagt om veranderen en experimenteren in de praktijk. Van de teams van professionals en vakmensen tot de bestuurskamer en de ondersteunende diensten. Het vraagt van professionals om de ruimte voor die experimenten – de zoektocht naar goed werk – te 'claimen' en te bewaken.

Versterk condities voor goed samen werken

Op veel plaatsen wordt de meerwaarde van samenwerkende professionals en vakmensen onvoldoende benut. Om hierin verandering te brengen, is het nodig om beter na te denken over de vorm van samenwerking en de condities die nodig zijn voor goed samen werken. Dat begint bij het nadenken over het doel van de samenwerking. Organiseer het werk niet automatisch in teams vanuit een organisatorische logica – met teams als onderste laag in de 'organisatiehark'. Samenwerking is een middel om tot goed werk te komen en de keuze voor de vorm van samenwerking komt idealiter voort uit de vraag wat nodig is om dat goede werk te realiseren. Organiseer de samenwerking vanuit de opgave of ambitie van de professionals en/of vakmensen die dit goede werk realiseren.[116] Interprofessionele samenwerking rond een grote maatschappelijke opgave vraagt iets anders dan afstemming over praktische zaken voor het dagelijks werk, toch scharen we dit in veel organisaties nu allemaal onder de noemer 'teamwerk'.

Het handelingsvermogen van samenwerkende professionals en vakmensen kan vervolgens versterkt worden door te zorgen voor gunstige condities voor samenwerking. Genoeg tijd voor samenwerking is daarbij van groot belang en wordt tegelijk vaak onderschat – nog te vaak wordt de tijd voor samenwerking als gegeven beschouwd, maar is deze in de praktijk van de samenwerkende professionals en vakmensen niet of beperkt aanwezig. Gunstige organisatiecondities creëren voor samenwerking vraagt daarnaast ook om een kritische

116 Dit vraagt om anders organiseren, niet extra organiseren. In verschillende organisaties waren we in ons onderzoek getuige van reorganisaties met als doel meer te gaan werken vanuit de professionele logica, die echter naast de bestaande 'organisatorische hark' werd gezet. Het leidt snel tot extra overlegstructuren en onduidelijkheid over verantwoording, onderlinge samenwerking tussen individuen en teams, en aansturing.

blik op automatismen die voortkomen uit de individualistische benadering van werk. Als samenwerking cruciaal is voor goed werk, richt de organisatie dan zo in dat het werk zelf, maar ook het leren en ontwikkelen niet primair gericht zijn op het individu, maar veel meer op contextueel en collectief werken en leren. Richt beoordelings- en functioneringscycli in de organisatie zo in dat het gesprek over functioneren over de gezamenlijke inspanning gaat, en denk na over mogelijkheden om ook het beoordelen collectief te organiseren.

Goed samen werken is niet eenvoudig en kennis over wat bijdraagt of juist afbreuk doet aan goede samenwerking is belangrijk voor professionals en vakmensen zelf. Daarnaast is goede ondersteuning om die samenwerking te stimuleren en verbeteren een belangrijke conditie op het niveau van de organisatie. Afhankelijk van de situatie kan die ondersteuning geboden worden door leidinggevenden, hr-professionals of gespecialiseerde team- en organisatiecoaches. Die goede ondersteuning vraagt om mensen met kennis en kunde over samenwerken en om maatwerk in de ondersteuning van samenwerkende professionals. Oog voor zowel de condities in een team of een groep, als in de organisatie als geheel, is daarbij van belang.

Vertragen om te versnellen

Tot slot is het creëren van tijd en rust nodig om te kunnen reflecteren op en te handelen naar wat goed werk betekent. Dit is extra relevant om professionals de mogelijkheid te geven over wat de grote maatschappelijke uitdagingen en transformaties van deze tijd betekenen voor wat zij als goed werk beschouwen. De aard en urgentie van deze uitdagingen zijn groot en vragen om een versnelling. Die versnelling kan alleen worden gerealiseerd door professionals en vakmensen de mogelijkheid te geven soms te vertragen.[117] Goed werk is geen startpunt, maar een eindresultaat van het goede gesprek tussen en het samen werken door professionals en vakmensen. Zonder de tijd en ruimte daarvoor komt dat goede werk moeilijk of niet tot stand. Tijd is op de langere termijn daarom misschien wel de meest belangrijke conditie om goed werk te kunnen (blijven) realiseren.

Die vertraging kan worden gevonden door het creëren van wat Hermsen 'trage tijd' noemt.[118] Trage tijd stelt zij tegenover 'kloktijd', en is in essentie niet

117 Van Middelkoop, Derksen, & Bay, 2021

118 Hermsen, 2009. Het onderscheid tussen deze twee vormen van tijd komt uit de Griekse oudheid: kairos (trage tijd) en chronos (kloktijd).

smart of exact meetbaar. Het is de tijd waarin je kan opladen, inspiratie opdoet en tot nieuwe onverwachte inzichten komt. Dat vind je niet tijdens een hard bevochten uur extra voor een bepaalde taak, of een uurtje schrijftijd na een volle werkweek. Het vraagt om rust en ruimte om – soms alleen en soms met elkaar – te reflecteren op wat goed werk is en wat ervoor nodig is om dat te realiseren. Tijd ook om de uitkomsten van die reflectie door te vertalen naar de praktijk. Trage tijd om te reflecteren en de professionele dialoog te voeren, vormt daarmee de basis voor vakmanschap en professionaliteit en is een voorwaarde om te komen tot vernieuwing en innovatie.

Hoe die tijd te creëren is een taai vraagstuk. Het vraagt om ruimte in organisaties om uit te proberen, te experimenteren en wellicht zelfs te spelen met andere manieren van werken, zodat verandering echt kan landen. Het vraagt van mensen op verschillende niveaus in organisaties om de nadruk op efficientie en snelle resultaten tenminste deels los te laten.[119] Maar de nadruk op kloktijd en de schaarste aan tijd is een maatschappelijk en dwingend fenomeen en ligt niet besloten in de organisatie alleen. Het creëren en prioriteren van die trage tijd vraagt dus ook iets van vakmensen en professionals zelf. Het vraagt om het stellen van prioriteiten, het durven maken van keuzes en het durven claimen van ruimte om te vertragen. Het is ook een kwestie van oefenen, en na het vaststellen dat de waan van de dag prioriteit had over de trage tijd, opnieuw ruimte maken voor reflectie, dialoog en experimenteren in het werk.

Onze bijdrage

Als onderzoekers binnen het lectoraat Samenwerkende Professionals[120] werken we vanuit de overtuiging dat professionals en vakmensen een bepalende factor zijn in de kwaliteit van (complex) werk in organisaties. We hanteren daarbij vaak een actiegerichte onderzoeksaanpak, waarin we met en voor professionals en vakmensen onderzoek doen. Dat doen we omdat we niet alleen inzicht zoeken in het handelingsvermogen van samenwerkende professionals en vakmensen, maar omdat we ook actief willen bijdragen aan het versterken van datzelfde handelingsvermogen. Dat doen we op drie niveaus: het individuele niveau, het niveau van samenwerkende professionals en

119 Hermsen, 2009; Glastra & Van Middelkoop, 2018, in Van Middelkoop, Derksen, & Bay, 2021

120 En de voorgangers van dit lectoraat, tot 2018 het lectoraat gedifferentieerd HRM. Het lectoraat Samenwerkende Professionals is daarnaast onderdeel van The Work Lab. Voor meer informatie zie www.hva.nl/theworklab.

vakmensen, en het niveau van de organisatie, waar de condities voor goed samen werken worden bepaald.

1. Op het niveau van individuele professionals en vakmensen zijn we geïnteresseerd in de vraag wat het betekent om professional of vakmens te zijn en hoe hun handelingsvermogen tot stand komt. We verbinden dat aan vraagstukken rond de economische en werktransformatie en hun invloed op samenwerkende professionals en vakmensen. In de zoektocht naar antwoorden op deze vragen worden we geïnspireerd door denkers uit de filosofie en sociologie, maar ook door de verhalen en ervaringen van professionals en vakmensen in de praktijk. Centraal in die zoektocht staat daarom altijd hun perspectief.

2. De kern van ons werk in het versterken van het handelingsvermogen in teams wordt gevormd door het lopende longitudinale onderzoeksprogramma Proeftuinen Professionele Teams. Het leidt tot inzichten in wat wel en niet werkt op het gebied van teambegeleiding en de ontwikkelbehoeften en -mogelijkheden van teams. De grote hoeveelheid data die inmiddels al verzameld is via deze vorm van actie-onderzoek, leent zich voor een diepgaande analyse van de totstandkoming en versterking van het handelingsvermogen van professionals in teams. Virtuele en hybride vormen van samenwerking vormen een belangrijke uitbreiding op het onderzoek naar samenwerking in teams de komende jaren, evenals de totstandkoming en versterking van handelingsvermogen in meer tijdelijke projectteams en in andere samenwerkingsverbanden zoals professionele leergemeenschappen.

3. De manier waarop een organisatie het handelingsvermogen van professionals kan versterken, maar ook beperken, is het derde niveau van onderzoek. We zoeken naar wat de organisatie in haar rol als 'keuze-architect' kan doen en kan laten om het handelingsvermogen van professionals te versterken. De inzichten vertalen we naar de aanscherping van bestaande vormen en ontwikkeling van nieuwe manieren van professionalisering en ontwikkeling. We dragen daarmee bij aan de realisatie van ontwerpprincipes voor organisaties die het handelingsvermogen van samenwerkende professionals en vakmensen versterken.

Dat doen we niet alleen, maar in samenwerking met organisaties uit de praktijk en op basis van hun praktijkvragen, en uiteraard samen met verwante

lectoraten en onderzoeksgroepen. We doen dat ook als onderdeel van het Centre for Economic Transformation (CET) van de Hogeschool van Amsterdam. Binnen het grotere thema van economische transformatie speelt het lectoraat een centrale rol in de onderzoeksactiviteiten rond het thema goed werk en vakmanschap. Binnen het CET gaan we de komende jaren met professionals en vakmensen uit verschillende organisaties en sectoren op zoek naar best practices en veelbelovende aanpakken om goed werk en vakmanschap te versterken.

In het onderzoek van het lectoraat gaan we uit van de praktijk van professionals en vakmensen. In zijn werk over professionele reflexiviteit spreekt Schön[121] over de 'swampy lowlands', waar professionals (en vakmensen) worden geconfronteerd met rommelige en complexe problemen en vraagstukken die niet via quick fixes kunnen worden opgelost.[122] In die swampy lowlands kom je de onderzoekers van het lectoraat veelvuldig tegen. Daar doen we ons onderzoek, daaruit halen we onze inspiratie en daar proberen we samen met professionals en vakmensen te komen tot inzichten, tools en concrete ondersteuning die leiden tot goed werk en krachtige professionals en vakmensen.

121 Schön, 1983
122 Kunneman, 2012

Tot slot

In deze rede heb ik proberen te schetsen wat we in teams en organisaties in onze praktijken als actie-onderzoekers tegenkomen. Maar het gaat ook over mij- en onszelf en wat we in ons eigen werk ervaren, waar we regelmatig tegenaan lopen en oplossingen voor proberen te vinden. In die zoektocht zijn we denk ik niet alleen – dat maak ik op uit de vele gesprekken die ik voerde over dit vraagstuk, in mijn eigen organisatie en daarbuiten. Soms formeel in een teamsessie van ons onderzoek, maar nog veel vaker informeel, bijvoorbeeld in de nazit van een teamsessie of gewoon na een vergadering. Deze zoektocht lijkt ook niet voorbehouden aan een bepaalde sector of functie – dezelfde vraagstukken, problemen en gesprekken herken ik in gesprekken met monteurs, medewerkers van een facilitaire dienst, onderzoekers, docenten en leden van managementteams en bestuurders. De drie paradoxen komen in al die gesprekken steeds terug: doen we wel de goede dingen, hoe werken we daarin goed samen en hoe gaan we om met de veelheid aan dingen die 'moeten'.

Wat daarin opvalt, is dat het lastig is om te komen tot oplossingen om het werk echt anders te organiseren. Het lijkt ook vaak een individuele zoektocht, waar we aandacht aan besteden als het uitkomt, als de to-do list het toelaat. Voor mijzelf, en wellicht ook voor u, leidt het ertoe dat ik vaak in de zomer of onder de kerstboom nadenk over hoe ik het de komende periode anders ga aanpakken. Om na enkele weken te moeten vaststellen dat de waan van de dag en de to-do lijst, met daarop verdacht veel items die wel urgent maar wellicht niet belangrijk zijn vanuit mijn professionele logica, toch weer de overhand lijken te hebben.

We moeten kijken naar hoe we het werk van professionals en vakmensen organiseren – het makkelijker maken voor hen om goed werk te leveren. Als we dat niet doen, zal de observatie van Freidson aan het begin van dit hoofdstuk over de beperkingen vanuit de organisatie die het moeilijk maken om goed werk te leveren, herkenbaar blijven voor veel professionals en vakmensen. Maar ik krijg zelf meer energie van de zin uit het lied Revolution van de Beatles – free your mind instead. Ik eindig daarom met een oproep aan de professionals en vakmensen zelf. Want samen goed werk realiseren vanuit een professionele logica begint bij onszelf. Het is verleidelijk maar weinig zinvol om af te wachten tot 'de organisatie' de juiste condities schept. Zowel in de literatuur

als in ons actie-onderzoek in de praktijk hoor ik nog (te) vaak dat de druk op professionals en vakmensen ons 'overkomt', een macht die buiten onszelf ligt en niet te beïnvloeden is. Dat beïnvloeden is ook lastig[123], maar niet onmogelijk. Ook op dat vlak is samen werken van belang – professionals en vakmensen hebben elkaar nodig om die condities te verbeteren. Het is daarom bemoedigend om te zien dat op een aantal plaatsen professionals en vakmensen zich ook steeds meer uitspreken en durven te 'claimen', zoals Roovers en Van de Ven mooi beschrijven in hun gelijknamige boek over de inspanningen om tot een sterkere beroepsgroep te komen in het (basis)onderwijs.[124]

Maar minstens even belangrijk zijn veranderingen in het eigen werk, in de dagelijkse routines of vanzelfsprekendheden hoe we het werk organiseren. Durf met elkaar tijd te claimen voor de professionele dialoog, ondanks de overvolle to-do list. Bevraag jezelf en je collega's kritisch en bedenk hoe je met elkaar de uitdagingen in je werk tegemoet kan treden en goed werk kan leveren. Vertaal de uitkomsten van die dialoog naar je praktijk en experimenteer en leer, zodat je steeds iets dichterbij het realiseren van goed werk komt. Ga waar nodig het gesprek aan in de organisatie over de condities om goed werk op een gezonde manier te kunnen leveren. Maak het bespreekbaar wanneer zaken niet bijdragen aan en afleiden van het realiseren van goed werk en durf keuzes te maken in waar je je aandacht op richt. Kies er bijvoorbeeld eens voor om een vergadervrije dag in te stellen voor jezelf, of nog beter: kies daarvoor met elkaar als team.

Die veranderingen in routines en vanzelfsprekendheden zijn, ook als het soms lijkt te gaan om kleine zaken, niet eenvoudig en het zal wellicht niet altijd direct lukken om ze te realiseren. Maar ze zijn van groot belang omdat ze bijdragen aan waar het in de basis om gaat: een andere inrichting van het werk, zodat goed werk in de praktijk vorm krijgt. Je kunt het zien als een vorm van constructief verzet. Dat is geen verzet tegen een bepaalde groep, zoals leidinggevenden, management of een idee als het neoliberalisme. Het is constructief verzet, in de zin dat professionals en vakmensen de eigen professionele logica voorop durven stellen omdat ze met elkaar goed werk willen leveren. Dat is niet eenvoudig of 'minder werk' – werken vanuit professionaliteit en vakmanschap betekent hoge eisen stellen aan jezelf en aan het

123 Of dat lastig is en in welke mate is uiteraard afhankelijk van team, organisatie en sector waarin je werkt.

124 Roovers & Van de Ven, 2021

werk dat je levert. Het kan wel schuren met de organisatorische en financiële logica. Als organisatie, of meer specifiek als bestuurder of leidinggevende in een organisatie, moet je dat constructieve verzet niet tegengaan, maar juist koesteren en stimuleren.

Dankwoord

In deze lectorale rede staat het handelingsvermogen van samenwerkende professionals en vakmensen centraal. Ik geef daarop mijn kijk, mijn visie, maar deze was nooit tot stand gekomen zonder de hulp van en het goede gesprek met vele collega's in de afgelopen jaren. Hun bijdrage aan deze rede is kortom onmisbaar. Maar mijn dank gaat in eerste instantie uit naar de honderden professionals en vakmensen die met ons in gesprek gingen. De inkijk in jullie dagelijkse praktijk, jullie niet aflatende inzet en jullie worstelingen om met elkaar goed werk te leveren, zijn van onschatbare waarde.

Mijn dank gaat natuurlijk uit naar het team van het lectoraat Samenwerkende Professionals. Najat, Peter, Lisanne en Angelique, het is een voorrecht en een plezier om met jullie ons onderzoek uit te voeren. De gesprekken over wat we tegenkomen in onze eigen praktijken liggen mede ten grondslag aan deze rede. Ook dank ik Peter van Dijk voor het delen van zijn vele inzichten als ervaren organisatiecoach en voor de fijne samenwerking. Lisette, dank voor de vele mooie gesprekken over werk, tijd en filosofie, bespiegelingen op werk in tijden van corona en het samen schrijven. Joop en Mathieu, dank voor de vele keren dat jullie meededen en -dachten in de begeleiding van teams, binnen en buiten de HvA. Bijzondere dank gaat hier tot slot uit naar onze collega Marcel voor zijn bijdragen aan en inzichten in het begeleiden van teams – we missen je in ons team.

Mijn voorganger Martha Meerman ben ik dankbaar voor het vertrouwen dat zij in mij stelde, de ruimte die ze bood voor het vormgeven aan het onderzoek naar teams, maar met name voor de nadruk die ze altijd legde op het feit dat de kracht van ons onderzoek ligt in het verwoorden van de stem van professionals en vakmensen op de werkvloer – dit is en blijft het centrale uitgangspunt in het lectoraat en The Work Lab. Hafid en Wouter, dank dat jullie gezamenlijk het avontuur aan wilden om The Work Lab vanaf 2019 vorm te geven – we hebben al prachtige dingen bereikt en gaan daar mee door. Dat is in de eerste plaats te danken aan de geweldige collega's van The Work Lab. Een deel van de mensen is hierboven al genoemd, maar ook dank ik Wander, Maarten, Toon, Gillyenne, Kim, Sandra, Tjebbe, Amie, Floor, Jan, Judith, Noa en Myrke voor hun niet aflatende inzet, professionaliteit, collegialiteit en humor.

Ik dank het College van Bestuur van de Hogeschool van Amsterdam voor het in mij gestelde vertrouwen. Dank gaat daarbij ook uit naar de voormalig voorzitter Huib de Jong, die mij van goede raad voorzag tijdens de periode van het persoonlijk lectoraat en me kennis liet maken met het werk van Freidson. In het bijzonder dank ik ook de huidige en vorige decanen van de Faculteit Business en Economie, Ineke Bussemaker en Willem Baumfalk, voor het vertrouwen in het lectoraat en hun inzet voor de totstandkoming van het Centre for Economic Transformation. Speciale dank gaat ook uit naar Joseph Kessels en Margo Pluijter, die onderdeel waren van de begeleidingscommissie ten tijde van mijn persoonlijk lectoraat.

Dank gaat uit naar Lucy Kerstens en de collega-lectoren in de faculteit, die mij vanaf de start van het persoonlijk lectoraat welkom deden voelen in hun midden – met de start van het CET hebben we een mooie en belangrijke stap gezet voor de verdere versterking van ons onderzoek. Speciale dank gaat ook uit naar Karin Derksen, Josje Dikkers en Machteld de Jong voor gezamenlijke projecten, de gesprekken en de wederzijdse verwondering over het leven als lector en alles wat daarbij komt kijken. Ria, dank je voor je steun, geduld en ondersteuning; zonder jou zou ik langzaam maar zeker ten onder gaan in een zee van outlook-uitnodigingen. Dank tot slot ook aan de collega's van de opleidingen Bedrijfskunde en HRM en de opleidingsmanagers van de faculteit, en met name Gudo en Pao Lin voor bier en oesters in tijden van corona – een traditie die het waard is voort te zetten ook zonder pandemie.

Tot slot, dank aan familie en vrienden voor alle steun de afgelopen jaren, in goede en minder goede tijden. Dank aan Fraukje voor te veel om op te noemen, maar met name voor je geduld met de extra avonden besteed aan deze rede, en met de bespiegelingen, verzuchtingen en flarden van MS-teams gesprekken die opstegen vanuit het HvA thuiskantoor de afgelopen twee jaar.

Literatuur

Adler, P., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.

Alnuaimi, O., & Maruping, L. (2010). Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement. *Journal of Management Information Systems,* 27(1), 203-230.

Archer, M. (1995). *Realist social theory: The morphogenetic approach.* Cambridge: Cambridge University Press.

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness.* San Francisco: Jossey-Bass.

Ballafkih, H., & Hogenstijn, M. (2021). Breng de mens terug in het werk. *Sociale Vraagstukken*, 30 augustus 2021.

Ballafkih, H., & Meulemans, W. (2022). *Zonder vakmensen blijft Nederland afhankelijk van fossiele energie*. Internet: https://fd.nl/opinie/1433457/zonder-vakmensen-blijft-nederland-afhankelijk-van-fossiele-energie (geraadpleegd 19 juli 2022).

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.

Beneker, T. (2018). *Krachtige kennis in Geografie-onderwijs* (oratie). Utrecht: Universiteit Utrecht.

Berlin, I. (1969). Two Concepts of Liberty. In I. Berlin, *Four Essays on Liberty*, pp. 118-172. Oxford: Oxford University Press.

Bovbjerg, K. (2006). Teams and collegiality in educational culture. *European Educational Research Journal*, 5, 244-253.

Crawford, M. (2009). *Shop class as soulcraft – an inquiry into the value of work.* New York: Penguin.

Crawford, M. (2015). *De wereld buiten je hoofd – een filosofie van de aandacht.* Amsterdam: De Bezige Bij.

D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L., & Beaulieu, M. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care,* 19:sup1, 116-131.

Derksen, K., Blomme, R., de Caluwé, L., Rupert, J., & Simons, R. (2019). Breaking the Paradox: Understanding How Teams Create Developmental Space. *Journal of Management Inquiry*, 28(3), 366-380. doi:10.1177/1056492617718090

Derksen, K., van Middelkoop, D., van den Berg, L., Bay, N., Horsselenberg, P., & Kaarsemaker, A. (2020). *Samen sterk of nog meer werk? Onderwijsteams in het hbo*. Den Haag: Zestor. Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo.

Derksen, K. (2021). *Goed Teamwerk – hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Amsterdam: Boom.

Decuyper, S., Dochy, F., & van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organizations. *Educational Research Review,* 5, 111-133.

DiVito, L. (2022). *Collaborative organizing for grand challenges – engaging in collaborative innovation and entrepreneurship.* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Droste, A. (2017). *Semco in de polder*. Amsterdam: Boom.

Duijneveldt, I. van (2021). *De grenzen van professionele ruimte – normoverschrijdend gedrag bij een Limburgs politieteam.* Den Haag: Boom criminologie.

Edmondson, A. (2012). *Teaming. How organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Edmondson, A. (2013). *Teaming to innovate.* San Francisco: Jossey-Bass.

Edmondson, A., & Harvey, J. (2017). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347-360.

Ekman, S. (2010). *Authority and autonomy: Paradoxes in modern knowledge work.* New York: Springer.

Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103, 962-1023.

Engbersen, G., Kremer, M., Went, R., & Boot, A. (Reds.) (2020). *Het betere werk. De Nieuwe Maatschappelijke opdracht.* Den Haag: WRR.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45-65.

Evers, G., Koelink. N., Teurlings, C., & Vermeulen, M. (1998). *HRM modellen in het primair onderwijs.* Tilburg: IVA.

Fives, H., & Gill, M. (Eds.). (2015). *International handbook of research on teachers' beliefs.* New York: Routledge.

Freidson, E. (1973). Professions and the occupational principle. In E. Freidson (Ed.), *Professions and their prospects,* pp. 19-37. Beverly Hills, CA: Sage.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity.

Fruytier, B., Korver, T., Biemans, P., & Meerman, M. (2010). Professionalisering van wat? Op weg naar onderzoek over professionalisering van hbo-docenten. *Th@ma, Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en management*, 3/10, 4-10.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good Work – when excellence and ethics meet.* New York: Basic Books.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2009). Het Goodwork Project – enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek. In T. Jansen, G. van den Brink, & J. Kole (Reds.), *Beroepstrots. Een ongekende kracht*, pp. 48-76. Amsterdam: Boom.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis.* Los Angeles: University of California Press.

Glastra, F., & van Middelkoop, D. (Reds.) (2018). *Studiesucces in het hoger onderwijs: van rendement naar maatschappelijke relevantie.* Delft: Eburon.

Glastra, F., & van Middelkoop, D. (2020). Studentsucces – Trendbreuk of studiesucces light? Een kritische blik op het nieuwe beleid. *TH&MA Hoger Onderwijs*, 2020(3), 13-17.

Gotti, M. (ed.). (2009). *Commonality and individuality in academic discourse.* Bern: Peter Lang.

Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs: The Rise of Pointless Work, and What We Can Do About It.* New York: Penguin Books.

Griffioen, D. (2019). *Higher education's responsibility for balanced professionalism: methodology beyond research.* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Grundy, S. (1984). *Beyond professionalism: Action research as critical pedagogy.* Perth: Murdoch University.

Hackman, J. (2002). Why teams don't work. In R.S. Tindale, J. Edwards, & E.J. Posavac (Eds.), *Theory and research on small groups*, pp. 245-267. Springer, Boston, MA.

Hackman, J., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.

Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2018). *Collaborative professionalism: when teaching together means learning for all.* Corwin, Thousand Oaks, California.

Heijden, B. van der (2003). Organizational influences upon the development of occupational expertise throughout the career. *International Journal of Training and Development*, 7, 142-165.

Hermsen, J. (2010). *Stil de tijd: Pleidooi voor een langzame toekomst.* Utrecht: Arbeiderspers.

Hilst, B. van der (2019). *Teamgericht organiseren in het onderwijs. Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier.* (PhD). Heerlen: Open Universiteit.

Hinostroza, Y. (2020). University teacher educators' professional agency: A literature review. *Professions and Professionalism*, 10(2).

Hofhuis, J., Mensen, M., ten Den, L., van den Berg, A., Koopman-Draijer, M., Smits, C. & de Vries, S. (2016). *Succesfactoren voor Interprofessioneel Samenwerken in de Wijk – Een kwantitatief onderzoek onder Nederlandse zorg- en welzijnsprofessionals.* Zwolle: Hogeschool Windesheim.

Horsselenberg, P., Hunkar, A., & van Middelkoop, D. (2022). *Experimental learning labs: functioneren en beoordelen in teams.* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, The Work Lab.

Hunkar, A., Zinsmeister, J., & van Middelkoop, D. (2021). *Ongehoord - Een onderzoek naar de arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus.* Deelrapport 2 van Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Ingold, T. (2013). *Making: Anthropology, archaeology, art and architecture.* Londen: Routledge.

Jansen, T., van den Brink, G., & Kole, J. (Reds.) (2009). *Beroepstrots. Een ongekende kracht.* Amsterdam: Boom.

Kessels, J. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: the challenge for HRD. In J. Woodall, M. Lee, & J. Stewart (Eds.), *New frontiers in HR*, pp. 165-179. Londen: Routledge.

Kessels, J. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte.* Heerlen: Open Universiteit.

Korver, T. (2007). *Professie, onderwijs en toezicht*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO).

Krogt, van der, T. (2015). *Professionals and their work – Blog book on the tension between professionalization processes and quality*. Internet: https://profqual.wordpress.com/ (geraadpleegd 19 juli 2022).

Kunneman, H. (Ed). (2012). *Good work – the ethics of craftmanship.* Amsterdam: SWP Publishers.

Leat, D., Livingston, K., & Priestley, M. (2013). *Curriculum deregulation in England and Scotland-Different directions of travel?* Enschede: SLO Netherlands Institute for Curriculum Development.

Lennon, J. (1968). Revolution [Recorded by The Beatles]. On *The Beatles* [Album]. Apple Records.

Lewis, M., & Smith, W. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.

Main, K. (2007). *A year long study of the formation and development of middle school teaching teams.* Brisbane: Griffith University.

Margolis, J. (2020). Multiple Team Membership: An Integrative Review. *Small Group Research*, 51(1), 48-86.

Meester, E., Bergsen, S., & Kirschner, P. (2017). *De holle retoriek van 21st century skills – hoezo is kennis minder belangrijk?.* Internet: https://www.scienceguide.nl/2017/12/holle-retoriek-21st-century-skills/ (geraadpleegd 27-7-2022).

Middelkoop, D. van, & Meerman, M. (2014). *Studiesucces en diversiteit – en wat hbo-docenten daarmee te maken hebben*. Amsterdam: Carem.

Middelkoop, D. van, Portielje, M., & Horsselenberg, P. (2018). Working apart together – Collectief handelingsvermogen in twee docententeams in het hbo. *Tijdschrift voor HRM*, Editie 2018 (2), 1-20.

Middelkoop, D. van, Horsselenberg, P., & van Maanen, M. (2019). Professionele teams vragen ruimte en ondersteuning. In M. Meerman (Ed.), *Mens&Markt: HRM-onderzoek op het hbo*, pp. 175-183. Utrecht: Eburon.

Middelkoop, D. van, Bay, N., van den Berg, L., van Berkel, K., Smit, W., & van Woudenberg-Swicegood, A. (2020). *Digitale en sociale transformatie: werk en welzijn van HvA professionals in tijden van corona: infographic*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, The Work Lab.

Middelkoop, D. van, Zinsmeister, J., van den Berg, L., & van Maanen, M. (2021). *Vakmanschap in verandering - Duurzame ontwikkeling, skills en teamleren in twee organisaties.* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, The Work Lab.

Middelkoop, D. van, Derksen, K., & Bay, N. (2021). Vertragen om te versnellen: teamontwikkeling en de rol van HRD. In R. Poell, & J. Kessels (Reds.), *Handboek human resource development: organiseren van het leren,* pp. 291-304. Lannoo Campus.

Nachtigall, T. (2021). *Data as a material for fashion: Fashion Research & Technology*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Noordegraaf, M. (2007). From "pure" to "hybrid" professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.

Noordegraaf, M., & Siderius, K. (2016). Perspectieven op publieke professionaliteit – van professionals (in organisaties) naar organiserende professionaliteit. *M&O*, 2016, 2.

NSvP (2017). *Nudging op de werkvloer: De werkgever als keuzearchitect*. Arnhem: NSvP.

Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs.* Den Haag: Onderwijsraad.

Pajares, M. (1992). 'Teachers' beliefs and educational research: Cleaning up a messy construct. *Review of Education Research*, 62, 307-332.

Pantić, N. (2015). A model for study of teacher agency for social justice, *Teachers and Teaching*, 21 (6), 759-778.

Petit, R. (2017). *Vakmanschap: wat verstaan we hieronder en hoe leer je dit op school en in werk?* Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Priestley, M., Biesta, G., & Robinson, S. (2015a). *Teacher agency: An ecological approach*. London: Bloomsbury Publishing.

Priestley, M., Biesta, G., & Robinson, S. (2015). Teacher agency: een ecologische kijk op het handelingsvermogen van leraren. In R. Kneyber & J. Evers (Reds.), *Het Alternatief II: de ladder naar autonomie*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.

Quené, M. (2018). *Voorbij de managementmaatschappij – de invloed van management op werk, democratie en vrijheid.* Rotterdam: Lemniscaat.

Roodbol, P. (2005). *Dwaallichten, struikeltochten, tolwegen en zangsporen: Onderzoek naar taakherschikking tussen verpleging en artsen*. Internet: https://research.rug.nl/nl/publications/dwaallichten-struikeltochten-tolwegen-en-zangsporen-onderzoek-naa (geraadpleegd 14 juli 2022).

Roovers, T., & van de Ven, J. (2021). *Leraar durf te claimen – hoe we samen ons prachtvak heroveren.* Huizen: Uitgeverij Pica.

Ruijters, M. (2018). *Queeste naar goed werk – over krachtige professionals in een lerende organisatie.* Deventer: Vakmedianet.

Ruijters, M. (2021). *Manifest voor de beroepsidentiteit - over de achterkant van personaliseren en flexibiliseren van beroepsopleidingen*. Internet: https://goodworkcompany.nl/inspiratie/publicaties/professionele-identiteit-white-paper/ (geraadpleegd 28 juli 2022).

Salas, E., Reyes, D., & McDaniel, S. (2018). The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychologist*, 2018, 73(4), 593-600.

Schön, D. (1983). *The reflective pracititioner – how professionals think in action.* New York: Basic Books.

Sennett, R. (2008). *De ambachtsman – de mens als maker.* Amsterdam: Meulenhoff.

Sennet, R. (2012). *Together – the rituals, pleasures and politics of cooperation.* London: Penguin.

Thaler, R., Sunstein, C., & Balz, J. (2012). Choice Architecture. In E. Shafir (Ed.), *The Behavioral Foundations of Public Policy*, pp. 428-439. Princeton: Princeton University Press.

Tonkens, E. (2008). *Mondige burgers, getemde professionals – marktwerking en professionaliteit in de publieke sector.* Amsterdam: Van Gennep.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results.* Boston: Harvard Business School Press.

Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17-40.

Vangrieken, K., Dochy, F., & Raes, E. (2016). Team learning in teacher teams: Team entitativity as a bridge between teams-in-theory and teams-in-practice. *European Journal of Psychology of Education*, 31(3), 275–298.

Vangrieken, K., & Kyndt, E. (2020). The teacher as an island? A mixed method study on the relationship between autonomy and collaboration. *European Journal of Psychology of Education*, 35(1), 177-204.

Watson, S. (2005). *Teacher collaboration and school reform: Distributing leadership through the use of professional learning teams.* Missouri: University of Missouri, Columbia.

Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie.* Schiedam: Scriptum.

Weggeman, M. (2021). *Goeie mensen, mooi werk – verhalen over vakmanschap, schoonheid en leiderschap.* Schiedam: Scriptum.

West, M., & Hirst, K. (2005). Cooperation and teamwork for innovation. In M. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *The essentials of team working: International perspectives,* pp. 257-279. Chichester: Wiley.

West, M. (2012). *Effective teamwork. Practical lessons from organizational research*. (3rd ed.). Chichester: British Psychological Society and John Wiley & Sons, Ltd.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening.* Amsterdam: Amsterdam University Press.

Vakmensen en professionals zijn van grote waarde in werk en maatschappij. Vanuit motivatie en betrokkenheid leveren ze samen goed werk – betekenisvol werk van hoge kwaliteit. Ze spelen bovendien een belangrijke rol in de zoektocht naar oplossingen voor grote maatschappelijke en ecologische uitdagingen. Maar ondanks dit belang staan vakmanschap en professionaliteit in veel organisaties onder druk. Systemen en processen gericht op controle en efficiëntie lijken vaak belangrijker dan organiseren vanuit een professionele logica. Samenwerken in teams aan complexe vraagstukken komt in veel organisaties niet goed van de grond en de dialoog over goed werk en de aanpak om dat te realiseren is nog te vaak het sluitstuk op overvolle to-do lijsten.

Deze rede is een pleidooi voor een herwaardering van vakmanschap en professionaliteit. Die herwaardering vraagt om condities voor goed werk, maar begint bovenal bij professionals en vakmensen zelf. Het lectoraat Samenwerkende Professionals zet zich via praktijkgericht actieonderzoek in om die herwaardering in de praktijk van en met professionals en vakmensen vorm te geven.

Beeld: Federico Magonio / Shutterstock.com

ISBN 9789463014250