Amsterdam University of Applied Sciences

Vrijheid voor vakmanschap

- wat leren tussen generaties vraagt van organisaties en professionals

Author(s)
van Middelkoop, Daniël; Horsselenberg, Peter; van Maanen, Marcel

Publication date
2025

Document Version
Final published version

Published in
Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken.

Link to publication

Citation for published version (APA):
van Middelkoop, D., Horsselenberg, P., & van Maanen, M. (2025). Vrijheid voor vakmanschap: - wat leren tussen generaties vraagt van organisaties en professionals. In J. Zinsmeister, H. Ballafkih, & D. van Middelkoop (Eds.), *Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken.* (pp. 123-131). Hogeschool van Amsterdam, The Worklab/Centre for Economic Transformation.

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:11 Feb 2026

Wijsheid werkt

Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken

Colofon
Deze publicatie is een uitgave van The Worklab en het Centre for Economic Transformation van de Hogeschool van Amsterdam.

Meer informatie op www.hva.nl/theworklab

Auteurs: Hafid Ballafkih, Najat Bay, Hans Boot, Judith Elshout, Myrtille Hellendoorn, Swenneke van den Heuvel, Maarten Hogenstijn, Peter Horsselenberg, Angélique Hunkar, Maddy Janssens, Marcel van Maanen, Daniël van Middelkoop, Wander Meulemans, Hans Pruijt, Adriaan Rottenberg, Chris Steyaert, Laura Vonk, Tinka van Vuuren, Joop Zinsmeister, Arthur Zijlstra, Thijmen Zoomer

Redactie: Joop Zinsmeister, Hafid Ballafkih, Daniël van Middelkoop

Citeren als: Zinsmeister, J., Ballafkih, H., Van Middelkoop, D. (red.) (2025). *Wijsheid werkt. Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam.

Grafisch ontwerp: Bas Evers (BasinBeeld.nl)
Foto's omslag: Pexels.com

ISBN: 978-9-46-526336-6

© 2025 The Work Lab/Hogeschool van Amsterdam.
Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Wijsheid werkt

Oudere werknemers worden onderschat tot ze ontbreken

Voorwoord

Joop Zinsmeister

Dit boek is de neerslag van reacties op mijn jarenlange onderzoeken naar de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Sinds de start van het lectoraat gedifferentieerd HRM in 2004 onderzoek ik de arbeidssituatie van oudere werknemers. Op mijn verzoek hebben diverse mensen individueel of in samenwerking op diverse uitkomsten gereflecteerd in essay- of briefvorm, waarvoor mijn dank. Zonder hen was dit boek er niet gekomen. Mijn verbondenheid met de auteurs en hun specifieke vakbekwaamheid vormde de reden hen uit te nodigen.

De eerste verbondenheid stamt uit de tijd dat ik in 1988 begon als leraar bij de deeltijdopleiding Personeel en Arbeid van de Karthuizer (sociale academie). De vrij algemene opvatting was dat personeelsfunctionarissen levenservaring nodig hadden om het vak te kunnen uitoefenen, wat mogelijk verklaart dat de deeltijdopleiding in die tijd ongeveer drie keer zo groot was als de voltijdopleiding. Hans Boot en Jaap Terpstra leerde ik daar kennen als ervaren collega's met ruime verrijkte vermogens, die ze ook jaren na hun pensionering nog ruim inzetten. De bijpassende ervaringen wisselen we regelmatig uit.

In 2007 deed Jaap Terpstra samen met Najat Bay onderzoek naar de vervangingsvraag als gevolg van de toenemende vergrijzing. Najat leerde ik toen kennen als jonge onderzoeker. Met haar heb ik vaak samen onderzoek gedaan en regelmatig Amsterdam doorkruist. Een paar jaar na de start van het lectoraat leerde ik daar Hafid Ballafkih kennen. We hebben zowel in het onderwijs als in onderzoek samengewerkt, van Amsterdam Nieuw-West tot Nieuwleusen. Hafid is medeverantwoordelijk voor de redactie van dit boek. Hij schrijft een bijdrage in coproductie met Wander Meulenmans, die ik sinds een jaar of tien bij het lectoraat ken als begenadigd praktijkonderzoeker.

Een bijzondere plek in mijn onderwijsloopbaan heeft de premaster Sociologie van Arbeid en Organisatie. Een ingedaald schakelprogramma waarmee hbo-studenten rechtstreeks konden doorstromen naar de masters Sociologie aan de UvA en VU. Na twaalf jaar is in 2019 de premaster wegbezuinigd. Twee gewaardeerde collega's die de volledige twaalf jaar hebben volgemaakt, Myrtille Helllendoorn en Arthur Zijlstra, inmiddels beiden gepensioneerd, hebben zich laten verleiden hun ervaringen als oudere werknemer op papier te zetten. Twee jongere collega's uit de laatste helft van de premaster waren Laura Vonk en Adriaan Rottenberg. Met zowel Laura als Adriaan heb ik diverse onderzoeken gedaan en interessante teksten geschreven.

Ten tijde van mijn promotieonderzoek stootte ik bij mijn speurtocht naar relevante theorie op een aantal onderzoeken waarvan ik heb genoten en dankbaar gebruik heb gemaakt. Het boek *Meerstemmigheid: organiseren met verschil* van Maddy Janssens en Chris Steyaert zou verplichte kost moeten zijn op iedere hrm-opleiding. Hun onderzoek naar diversiteit ligt aan de basis van mijn promotieonderzoek. Ook hun publicaties over sociale dialoog en uiteenlopende kwalitatieve onderzoekstechnieken zijn meer dan de moeite waard.

Een andere basis voor mijn promotieonderzoek vormde het proefschrift van Hans Pruijt over de hardnekkigheid en eeuwige terugkeer van Tayloristische organisatieprincipes. Het droeg bij aan het inzicht dat de beheersing van de arbeid een belangrijke blokkade vormt voor de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Zijn publicaties over macht in organisaties zijn een blijvende inspiratiebron. Naast zijn eigen bijdrage aan dit boek levert hij ook een hoofdstuk in samenwerking met Swenneke van den Heuvel, die ik ken van haar vele onderzoeken bij TNO. Het onderzoek van Tinka van Vuuren naar arbeidsplaatsonzekerheid kende ik voor mijn promotieonderzoek al. Haar onderzoeken leerden me dat oudere werknemers meestal vooraan staan bij de ontslagrondes, terwijl ze liever gezond en met plezier willen werken in een uitnodigende omgeving. De bijdrage van Tinka schreef zij samen met Thijmen Zoomer, onderzoeker bij TNO. Thijmen leerde ik kennen als student bij de opleiding HRM en de premaster Sociologie. Hij ontpopte zich als een begenadigd onderzoeker, die al als student zijn onderzoek wist te publiceren in een wetenschappelijk tijdschrift.

Toen ik mijn promotieonderzoek afrondde, kwam Daniël van Middelkoop het onderzoek bij het lectoraat versterken. Ons beider interesse in actieonderzoek leidde al spoedig tot samenwerking in diverse onderzoeksprojecten. Daniël is medeverantwoordelijk voor de redactie van dit boek en heeft samen met Peter Horsselenberg en Marcel van Maanen een bijdrage geschreven. Zowel Peter als Marcel leerde ik pakweg tien jaar terug kennen toen zij onderzoek deden naar de professionele ruimte van docententeams. Ik hoop Peter ooit nog eens te kunnen interviewen als oudere werknemer die werkt in teamverband. Met Marcel hoop ik nog eens de bijzonderheid van vakmanschap in onze samenleving verder uit te diepen.

Maarten Hogenstijn sloot zich in het kielzog van Daniël aan bij het lectoraat. Al snel bleek zijn passie te liggen bij sociale ondernemingen en mocht ik met hem mee op onderzoek. Angélique Hunkar leerde ik 25

jaar terug kennen als student. Inmiddels zijn we al jaren collega's in onderwijs en onderzoek, zoals naar de arbeidsomstandigheden in de jeugdzorg. Ik gedenk onze ritjes naar Limburg. Judith Elshout leerde ik kennen toen zij als onderzoeker betrokken raakte bij het Amsterdams experiment met de bijstand. Inmiddels is zij betrokken bij de diverse onderzoeken van 'The Worklab'. Onderzoek naar sociale ongelijkheid is een passie die wij delen.

Zonder de bijdragen van al deze collega's en inspiratoren was dit boek, dat ik beschouw als mijn laatste werk in loondienst, niet tot stand gekomen.

Inhoud

Voorwoord 5

Inleiding 13

Hoofdstuk 1
Ouderen, de niet ideale werknemers 19

Hoofdstuk 2
Oud en wijs: neem en geef het woord 31

– Intermezzo –
Over leeftijd en tijd van leven 37

Hoofdstuk 3
Het privilege van de normwerknemer 45

Hoofdstuk 4
Oudere werknemers zijn de ideale werknemers 55

Hoofdstuk 5
Employability, het arbeidsbestel en de verborgen kant van ontslagbescherming 63

– Intermezzo –
Gezonde autonomie (briefwisseling) 73

Hoofdstuk 6
Nieuw denken over ouderen en waarde 83

Hoofdstuk 7
Oudere ICT'ers en het risico op employabilityverlies door kennisveroudering 93

– Intermezzo –
Medicologie (brief) 107

Hoofdstuk 8
Naar een intergenerationeel en ervaringsgericht diversiteitsbeleid 113

Hoofdstuk 9
Vrijheid voor vakmanschap 123

Hoofdstuk 10
Een verkenning van de oudere werknemer als kennisdrager 133

Hoofdstuk 11
Ervaringsrendement: de onmisbare ervaring van de oudere werknemers 141

Hoofdstuk 12
Concluderende opmerkingen 151

Over de auteurs 163

Hoofdstuk 9

Vrijheid voor vakmanschap

– wat leren tussen generaties vraagt van organisaties en professionals

Daniel van Middelkoop, Peter Horsselenberg en Marcel van Maanen

Vakmanschap staat voor veel mensen synoniem aan kwaliteit en goed werk afleveren. Wie wil er niet als vakmens gezien worden? Vele organisaties benoemen en roemen dan ook het belang van vakmanschap onder hun werknemers. Vakmens word je niet zomaar. Het vraagt om ervaring, oefening, en de mogelijkheid om in de praktijk te leren en te ontwikkelen (Sennett, 2008). Het is niet voorbehouden aan, maar is wel bovengemiddeld terug te vinden onder oudere werknemers; in de verrijkte vermogens van oudere werknemers, die vaak beschikken over jarenlange beroepservaring (Zinsmeister, et al., 2020).

Ondanks bovengenoemde waardering zien we dat vakmanschap onder druk staat in de praktijk van veel organisaties (Van Middelkoop, 2022). De beroepservaring en verrijkte vermogens van oudere werknemers zijn niet of zeer moeilijk te kwantificeren en passen niet in een Excel-sheet of stroomschema. In werkomgevingen die sterk worden gestuurd door standaardisering, protocollering en het streven naar efficiëntie, erkennen werkgevers de meerwaarde van vakmanschap van oudere werknemers onvoldoende. In zulke contexten ontbreekt het vakmensen aan negatieve en positieve vrijheid (Berlin, 1969). De

negatieve vrijheid verwijst in dit geval naar de afwezigheid van belemmeringen om het werk naar eigen inzicht vorm te geven. Het ontbreekt in dit soort werkomgevingen vaak ook aan positieve vrijheid: de vrijheid die een richtinggevend idee of overtuiging geeft. In dit geval gaat het over de erkenning van de meerwaarde van vakmanschap door zowel oudere als jongere werknemers, welke zich vertaalt naar de prioriteit en aandacht die zij geven aan vakmanschap in werken en leren van en tussen jongere en oudere werknemers. Als organisaties één of beide vormen van vrijheid van vakmensen te veel inperken, ontstaat de tegenstrijdigheid: ze belijden het belang van vakmanschap, maar faciliteren het niet.

In dit essay gaan we aan de hand van de concepten negatieve en positieve vrijheid in op de vraag waarom vakmanschap en het leren tussen generaties onder druk staat, en kijken we naar alternatieven.

Het belang van negatieve en positieve vrijheid voor vakmanschap

In veel sectoren bestaan tekorten aan vakmensen en ontstaan er dientengevolge problemen vanwege een gebrek aan vakkennis (Zinsmeister, et al., 2022). Het vakmanschap in organisaties is niet voorbehouden aan, maar wel bovengemiddeld aanwezig bij de oudere werknemers in die sectoren. In organisaties waarin een grote flexibele schil en tijdelijke contracten steeds vaker gewild of ongewild het personeelsbeleid kenmerken, vormen oudere werknemers met hun ervaring en vakmanschap vaak de constante factor. In onze onderzoeken (Zinsmeister et al., 2020; 2022) kwamen we hiervan de afgelopen jaren talloze voorbeelden tegen. Een oudere werktuigkundige neemt op zijn vakantie zijn werktelefoon mee, omdat hij als enige over de ervaringskennis beschikt om bij meldingen of storingen snel te bepalen welke reparaties nodig zijn. Zijn jongere collega's raadplegen hem tijdens zijn vakantie bijna dagelijks. Bij een dienstverlenend bedrijf met veel wisselende flexkrachten vormt één oudere ervaren kok de spil in dagelijks zorgdragen voor een goede maaltijd voor de klanten. Managers in deze organisaties zien het grote

belang van het vakmanschap van deze oudere werknemers en er is hen vaak veel aan gelegen deze krachten 'aan boord' te houden. Door een gebrek aan negatieve en positieve vrijheid voor oudere werknemers is er echter veel minder aandacht voor de overdracht van vakmanschap en voor onderling leren tussen oudere en jongere werknemers – waardoor het bestaande vakmanschap geconcentreerd blijft bij een beperkt aantal individuele oudere werknemers.

Onder negatieve vrijheid verstaan we het gebrek aan obstakels of belemmeringen vanuit de omgeving – iemand is vrij om eigen keuzes te maken, zonder belemmerd te worden door anderen (Berlin, 1969; Dohmen, 2022). In veel organisaties ontbreekt het vakmensen aan deze negatieve vrijheid, als gevolg van de manier waarop het werk is georganiseerd. Vanuit een dominante managementlogica (Quené, 2018), gericht op controleerbaarheid en efficiëntie, worden werkprocessen steeds verder gestandaardiseerd en geprotocolleerd. Deze managementlogica ontstaat zelden door één beslissing of actor, maar geldt in veel organisaties als vanzelfsprekend: 'zo doen we het nu eenmaal'. De vakmens die door de energiecentrale loopt en aan een machine kan horen dat er iets niet goed loopt, wordt door deze standaardisering en protocollering beknot in zijn handelingsruimte. Zijn of haar negatieve vrijheid om te handelen op basis van ervaringskennis wordt beperkt door procedures, systemen en verantwoordingsvereisten, die te weinig eigen ruimte, tijd en middelen bieden om het eigen oordeel te vormen en toe te passen.

Als gevolg van deze managementlogica kan de negatieve vrijheid van werknemers verder worden beperkt. Het gezamenlijk leren op de werkplek — waarbij jongere en oudere collega's samen werken en kennis overdragen — wordt dan afgeschaft of beperkt, omdat het als te duur en/of inefficiënt wordt gezien. We zien soms ook dat dit leren wel formeel via HR-beleid aangemoedigd wordt, maar dat er geen tijd of middelen voor worden vrijgemaakt. Dit wordt zelden als keuze gepre-

senteerd, maar eerder als noodzaak: het proces of de financiën laten het niet toe. Het leidt ertoe dat met en van elkaar leren in het werk te vaak tot 'iets extra's buiten de bestaande planning' wordt. Het gebeurt als werknemers eraan toekomen, als er tijd over is – maar die tijd blijft zelden over.

In al deze situaties ontbreekt de zichtbare relatie tussen vakmanschap en de prestatie-indicatoren van de organisatie. De relatie laat zich niet makkelijk meten, blijft vaak buiten beeld en daarmee ook vaak buiten het beleid. Organisaties reduceren zo de negatieve vrijheid tot een luxe, terwijl de sluipende gevolgen van negatieve vrijheid pas op langere termijn zichtbaar zijn in het verlies aan vakmanschap in de organisatie.

Ruimte en aandacht zijn cruciaal om samen werken en leren mogelijk te maken op een manier die recht doet aan de verrijkte vermogens van oudere werknemers. Ze vormen echter nog geen garantie dat dit ook daadwerkelijk plaatsvindt. Naast negatieve vrijheid vanuit de organisatie is daar positieve vrijheid vanuit vakmensen voor nodig. Positieve vrijheid gaat over zelfbepaling – waartoe onderneem je acties wel, of juist niet, en ben je daartoe in staat. In deze context gaat het om de vraag of werknemers bewust inzetten op het gebruiken en ontwikkelen van vakmanschap in het werk, en of zij in staat zijn om dit samen met anderen vorm te geven. In onze praktijkervaringen zien we dat positieve vrijheid vaak ten onrechte als vanzelfsprekend wordt verondersteld door het management. Alsof het vanzelf ontstaat, zodra vakmensen maar genoeg ruimte krijgen.

De meerwaarde van het samen werken en leren zit in de diversiteit aan kennis, vaardigheden, waarden en achtergronden van de leden van een team of groep (Van Middelkoop, 2022). We zien dat in veel samenwerkingsverbanden deze diversiteit door team- of groepsleden niet (volledig) erkend en benut wordt. Jongere collega's zien oudere werknemers bijvoorbeeld als behoudend of minder innovatief; of ouderen

kunnen jongeren juist als onervaren beschouwen, en daarmee als weinig bijdragend aan de kwaliteit van het werk. In zulke gevallen blijft samen werken en leren beperkt tot een verdeling van taken en verantwoordelijkheden, zonder dialoog over het doel van die samenwerking, de onderlinge afhankelijkheid in werk en leren, en een beeld van de kwaliteiten van werknemers.

Negatieve en positieve vrijheid zijn analytisch te onderscheiden, in de praktijk grijpen ze vaak in elkaar. Een gebrek aan positieve vrijheid binnen het team, bijvoorbeeld door stereotiepe beeldvorming, kan ertoe leiden dat de negatieve vrijheid van individuele vakmensen niet wordt gebruikt. Vakmensen hebben vaak de vrijheid om naar eigen inzicht te handelen, maar door een gebrek aan zelfbepaling en oriëntatie op de invulling van die ruimte, blijft de vrijheid onbenut.

Het alternatief: tijd en ruimte voor samen werken en leren

Wij denken dat er een alternatief mogelijk is. Maar dat vraagt wel om anders denken en doen op meerdere niveaus. Dat begint met een kritische blik op wat in de organisatie verstaan wordt onder performance, en wanneer werk 'goed' is. Het vraagt om onderkenning van het belang van vakmanschap en de toegevoegde waarde van de verrijkte vermogens van oudere werknemers bij het realiseren van goed werk. Maar het vraagt vooral om een doorvertaling van dat belang in beleid en organisatiestructuren die leiden tot negatieve vrijheid – tijd, middelen en ruimte – om werken en leren in te richten op een manier waarop vakmanschap tot zijn recht komt. Gebruik maken van de verrijkte vermogens van oudere werknemers vraagt om een nieuwe vormgeving van de arbeidsorganisatie, waarin de condities aanwezig zijn voor leren tussen oudere en jongere werknemers (Van Hoof & Zinsmeister, 2013). Condities zoals teamgrootte, onderlinge afhankelijkheid, een goede verdeling van rollen en taken, en psychologische veiligheid zijn noodzakelijk voor het leren in teams (Derksen, 2021). Maar leren vraagt vooral om een andere manier van kijken naar kwaliteit en productiviteit, en een doorvertaling

daarvan in de praktijk. Het vraagt om het geheel of gedeeltelijk loslaten van die KPI's en meetinstrumenten die gericht zijn op kortetermijnprocessen en geen rekenschap geven aan de langetermijnopbrengst van het vakmanschap van oudere werknemers en de noodzaak van leren tussen generaties. Organisaties die zich hier rekenschap van geven, zorgen idealiter voor rollen zoals coach, leermeester en meewerkend voorman voor oudere werknemers, waarin hun 'verrijkte' vermogens tot hun recht kunnen komen, en waarin zij hun ervaringskennis kunnen overdragen (Zinsmeister, et al., 2020). Kortom, het vraagt om het organiseren van negatieve vrijheid – tijd, ruimte en ondersteuning – voor vakmanschap van oudere werknemers en het gebruik van hun verrijkte vermogens om de samenwerking tussen generaties te versterken.

Die negatieve vrijheid is geen garantie voor effectief en constructief samen werken en leren tussen oudere en jongere werknemers. Daarvoor is ook positieve vrijheid nodig. Deze 'vrijheid waartoe' vraagt om het met elkaar bepalen van het doel van de samenwerking. Het vraagt in andere woorden, om een dialoog over wat, vanuit de logica van de vakmens, goed werk is en wat dat betekent voor de manier waarop samen werken en leren wordt vormgegeven. De vervolgvraag is dan wat ieders inbreng, belang en rol is bij het bereiken van dat doel. Samen werken en leren tussen oudere en jongere werknemers vraagt om het erkennen en gebruiken van de diversiteit in het samenwerkingsverband. Dat vraagt allereerst om een diverse samenstelling: in leeftijd, in rollen en taken, in aanstelling, achtergrond en ervaring (Derksen et al., 2020). Maar de aanwezigheid van diversiteit betekent niet automatisch dat die diversiteit ook benut wordt – en wanneer dit niet het geval is, kan diversiteit in samenwerkingsverbanden ook een negatief effect hebben op het functioneren van het samenwerkingsverband (Derksen et al., 2020). Goed samen werken en leren betekent onderlinge herkenning, erkenning en waardering van de diversiteit aan vermogens en achtergronden van werknemers; dat betreft zowel de verrijkte vermogens van oudere werknemers als de vermogens en perspectieven van

jongere werknemers. Die her- en erkenning vraagt in samenwerkingsverbanden om positieve waardering van bestaande vermogens, maar ook om het open bespreken en waar nodig wegnemen van negatieve onderlinge beelden, zoals die bijvoorbeeld kunnen bestaan vanuit het deficiëntiedenken over oudere werknemers. Dit kan diepgewortelde overtuigingen of 'beliefs' van werknemers betreffen (Fives & Gill 2015), die vragen om voldoende psychologische veiligheid om deze te bespreken – waar teams hier zelf moeite mee hebben kan de eerder genoemde ondersteuning van groot belang zijn.

De erkenning en waardering van de diversiteit in het samenwerkingsverband moet niet blijven bij een goed gesprek, maar worden vertaald naar rollen en taken en de vermogens van oudere en jongere werknemers die bijdragen aan de realisatie van dat doel. Wanneer dit bewust gedaan wordt, kunnen zowel de 'verrijkte vermogens' van oudere werknemers als de vermogens en perspectieven van jongere werknemers worden benut in het werk en het leren. In een goede samenwerking is sprake van evenwicht tussen de inbreng van beide.

Conclusie

De begrippen negatieve en positieve vrijheid kunnen helpen om vastgeroeste denkbeelden te doorbreken over samen werken en leren tussen jongere en oudere vakmensen. Het denken in deze twee vormen van vrijheid laat zien dat belemmeringen zich zowel in de organisatiecontext als in de houding en het handelen van vakmensen zelf bevinden. Voor een scherpe analyse is het zinvol om deze twee vormen van vrijheid analytisch te onderscheiden, maar tegelijk zijn ze in de praktijk nauw met elkaar verweven. Waar een gebrek aan negatieve vrijheid bestaat, is er geen tijd of ruimte voor gezamenlijk leren en werken. En waar positieve vrijheid ontbreekt, zal de noodzaak niet gevoeld worden om negatieve ruimte hiervoor op te eisen.

De onderlinge afhankelijkheid van positieve en negatieve vrijheid maakt de situatie complex. Positieve vrijheid vraagt om negatieve vrijheid en andersom. Zolang vakmensen zich niet gezamenlijk uitspreken voor ruimte en aandacht voor vakmanschap, en zolang werkgevers die ruimte niet structureel bieden, blijft goed samen werken en leren tussen jongere en oudere werknemers een uitzondering. Het doorbreken van deze Catch 22 vraagt om bewuste keuzes in organisaties om zowel de negatieve als de positieve vrijheid van vakmensen te versterken.

Literatuur

Berlin, I. (1969). Two concepts of liberty. In I. Berlin, *Four essays on liberty*, pp. 118-172. Oxford University Press.

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*. Zestor. Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo.

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

Dohmen, J. (2022). *Iemand zijn: Filosofie van de persoonlijke vorming*. Ambo|Anthos.

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

Van Hoof, J., & Zinsmeister, J. (2013). HRM en de oudere werknemers: over mooie ideeën en wat ervan terecht komt. In R. Schouteten, J. Bücker, & E. Poutsma (Eds.), *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij?: een Liber Amicorum voor Willem de Nijs* (pp. 91-99). Boom Lemma Uitgevers BV.

Van Middelkoop, D. (2022). *Samen goed werken: Pleidooi voor een herwaardering van professionaliteit en vakmanschap*. Academische Uitgeverij Eburon.

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

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

Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van Maanen, M. (2020). Naar een duurzame toekomst? Het belang van vakmanschap van (oudere) werknemers bij de transitie naar een meer duurzame industrie. *Tijdschrift voor HRM, 2020*(2). https://tijdschriftvoorhrm.nl/naar-een-duurzame-toekomst/

Zinsmeister, J., Van Middelkoop, D., & Van den Berg, L. (2022). Vakmensen over flexwerk: Een ondermijnende relatie? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 38*(1), 39-58. https://doi.org/10.5117/TVA2022.1.004.ZINS