

Waardenwerk-cahier 2

In goed gezelschap

Onder redactie van

Sietske Dijkstra, Harry Kunneman & Bart van Rosmalen

In de reeks Waardenwerk-cahiers worden belangrijke thema's uit de theorie en praktijk van waardenwerk uitgediept in de vorm van essays, gebundelde artikelen en onderzoeksverslagen, in nauwe samenwerking met het Tijdschrift *Waardenwerk*.

In goed gezelschap

Waardenwerk-cahier 2

Onder redactie van Sietske Dijkstra, Harry Kunneman & Bart van Rosmalen

ISBN 978 90 8850 935 3

NUR 735

BISAC PHI005000

THEMA QDTQ

© 2019 Uitgeverij SWP Amsterdam

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

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

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.



Inhoud

Ten geleide	7
Harry Kunneman, Sietske Dijkstra & Bart van Rosmalen	
Het centrum van het lied en het gat van de wanhoop	13
Harry Kunneman	
Zichtbaar stamelen	25
<i>De betekenis van zichtbaar worden voor goed werk</i>	
Peter Rombouts	
Ouders op een eiland en kinderen mee naar huis	33
<i>Omgaan met macht, geweld en machteloosheid in complexe scheidingen</i>	
Sietske Dijkstra	
Spreken, luisteren, handelen	47
<i>Filosofie in gesprek met organisaties</i>	
Jan van der Stoep	
Wat doet de cello in het werk?	55
<i>Lang voor er woorden waren</i>	
Bart van Rosmalen	
Professionaliseren voor goed onderwijs: een goed idee is niet genoeg	67
Yvonne Leeman	
Schurende samenwerking	83
Kees Pieters	
Vragen rond de beoordeling van thesisonderzoek	97
Jan Hoogland	
Van kruin tot kruis	105
<i>Normatieve professionalisering aan de hand van William Shakespeare</i>	
Ton Bruining	
Waarde reisgenoten	117
Jan Nap	
Terugblik	121
Over de auteurs	127

Ten geleide



Harry Kunneman, Sietske Dijkstra & Bart van Rosmalen

Dit boek is voortgekomen uit een samenwerkingsverband tussen een aantal (oud)lectoren van Nederlandse hogescholen die betrokken zijn bij de theorie en de praktijk van normatieve professionalisering (NP). Deze groep is in wisselende samenstelling negen jaar lang regelmatig bij elkaar gekomen om teksten, ideeën en ervaringen uit te wisselen en samen het NP-perspectief verder te brengen. In het eerste hoofdstuk gaat Harry Kunneman wat dieper in op de geschiedenis en de inzet van deze groep. Enkele jaren geleden opperde Sietske Dijkstra het idee om samen een boek te maken om een aantal van onze vragen en bevindingen breder toegankelijk te maken. Dat idee vond een warm onthaal in onze groep. Vervolgens zijn wij van start gegaan met de volgende drie richtvragen aan de auteurs, tegen de achtergrond van de thema's die naar voren kwamen in de intensieve gesprekken die we samen gevoerd hebben:

1. Beschrijf een scène of situatie uit je eigen praktijk, voorafgegaan door een korte aanduiding van de context, waarin het niet goed lukte om werk te doen dat deugd en deugd deed. Reflecteer daarop. Wat schuurde er?
2. Heb jij, of een andere betrokkene, iets gedaan om deze situatie in beweging te brengen? Hielp dat of niet? Heb je daarbij een specifieke (muzische) werkwijze gebruikt?
3. Welke denkers en begrippen helpen je bij het reflecteren op de scène of situatie die je beschreven hebt?

Sommigen van ons hebben deze drie vragen inderdaad als richtsnoer genomen voor hun bijdrage, anderen zijn daar lossers of zeer los mee omgegaan. Om de lezers een eerste indruk te geven van de inzet en de strekking van de verschillende hoofdstukken, volgt hierna een aantal karakteristieke citaten uit de verschillende bijdragen, voorafgegaan door de naam van de auteur en de titel van diens stuk:

Harry Kunneman: *Het centrum van het lied en het gat van de wanhoop*

'De leden van onze groep waren allemaal vertrouwd met de hoofdlijnen van dit gedachtegoed en hadden daar zelf via eigen publicaties aan bijgedragen. Desalniettemin waren we er niet goed op voorbereid dat we *onderling* zouden stuiten op een variant van de problematiek die ons bij elkaar had gebracht. Achteraf gezien gingen we er stilzwijgend vanuit dat we voldoende toegerust waren om samen een goed leerproces gestalte te geven, op grond van de aanzienlijke inhoudelijke deskundigheid die in de groep beschikbaar was en op basis van onze gedeelde betrokkenheid op het praktisch vormgeven van normatieve professionalisering in onze eigen beroepspraktijk. Maar dat bleek niet het geval te zijn.'

Peter Rombouts: *Zichtbaar stamelen. De betekenis van zichtbaar worden voor goed werk*

‘Laat ik beginnen met het zichtbaar maken van mijn persoonlijke strijd. Geworteld in mijn biografie gaat mijn zoeken over het verbinden van werelden. Een groot deel van mijn professionele leven bestond namelijk uit twee werelden. Werelden die ik gescheiden hield. Als organisatie- en veranderkundige was ik organisatieadviseur waarbij mijn repertoire berustte op taal, logica, intelligentie en besluitvaardigheid. Conceptueel denken combineren met kennis van de praktijk was de kern van mijn vakmanschap in deze door woorden gedomineerde wereld. In mijn tweede professionele leven was ik danser. In het jaar 2007 werd ik, samen met mijn danspartner, wereldkampioen Argentijnse tango. In deze wereld ging het over communiceren zonder woorden, improviseren, inleven, aanvoelen en helemaal in het moment zijn. Hier lag het vakmanschap in intuïtie, niet-weten en toegang tot ontroering en vervoering. Hier golden de wetten van het vertrouwen op de kennis van het lichamelijke en dat wat zich laat zien als we de woorden achterwege laten. Schoonheid en esthetica zijn hier belangrijker dan resultaten en doelen. Deze scheiding maakte me ziek, letterlijk.’

Sietske Dijkstra: *Ouders op een eiland en kinderen mee naar huis. Omgaan met macht, geweld en machteloosheid in complexe scheidingen*

‘Het relatiebootje slaat nogal eens over de kop en dat gebeurde ook in mijn leven. Wat mooi was, kan lelijk worden en gezamenlijk ouderschap kan onder druk komen te staan. Een scheiding is een ingrijpende levensgebeurtenis die ook internationaal vaak voorkomt. In veel westerse samenlevingen loopt meer dan veertig procent van de relaties op de klippen. Vaak zijn er kinderen in het spel. Ongeveer twintig procent van het aantal scheidingen valt in de categorie ‘complexe scheiding’ met langdurig conflict: verstoorde gezins- en familieverhoudingen voor, tijdens of na de scheiding, soms in combinatie met geweld. Die conflicten betekenen een aanslag op de verhoudingen tussen ex-partners, ouders, ouders en kinderen en kinderen onderling. Het begeleiden van dit soort scheidingen vereist een grote mate van professionaliteit, maar in de praktijk lijkt het daaraan te ontbreken. Zowel betrokkenen als sociale professionals lopen volgens eigen zeggen vaak vast.’

Jan van der Stoep: *Spreken, luisteren, handelen. Filosofie in gesprek met organisaties*

‘De laatste paar jaar richt ik me als lector journalistiek en communicatie vooral op organisatieverhalen. Welk verhaal vertellen organisaties over zichzelf en welk gereedschap kun je ontwikkelen om ervoor te zorgen dat de verhalen die verteld worden ook deugen en deugd doen? Door deze vraag steeds te stellen, probeer ik een brug te slaan tussen filosofie en communicatie. Beide vakgebieden houden zich immers – zij het op een andere manier – bezig met zingeving. ‘Waartoe zijt gij op aarde?’ is de eerste vraag die ze allebei stellen. Dit levert me veel op. Inzichten uit actieonderzoek en communicatiewetenschap helpen me om de aanpak die ik tot nu had ontwikkeld beter methodisch te doordenken en uit te bouwen. Maar ik stuit ook op barrières, in mijzelf, en in de benadering die ik gekozen heb. Barrières die uitdagen om opnieuw te doordenken wat ik aan het doen ben.’

Bart van Rosmalen: *Wat doet de cello in het werk? Lang voor er woorden waren*

‘Vanuit de lectorengroep Normatieve Professionalisering krijg ik de vraag of ik voor de groep een presentatie wil geven van mijn proefschrift *Muzische professionalisering. Publieke waarden in professioneel handelen* (2016). De beoogde vorm is die van een inleiding met aansluitend een gesprek. Ik ben blij met de vraag, maar ook wat benauwd: ‘Weet ik wel genoeg om in een filosofisch debat overeind te blijven? Laat ik die cello maar meenemen!’ denk ik meteen. Dan kan ik niet alleen vertellen, maar ook laten horen waar het vandaan komt. Niet alleen spreken, maar ook spelen. Het geeft mij bovendien een eigen grond. Want daar ben ik ‘thuis’: in cellospelen. Ook in volgende sessies van onze kring neem ik de cello voortaan mee. Ik verken verschillende manieren om iets van muziek in ons gesprek te laten klinken. Gaandeweg hoort hij (hij of zij?) er steeds meer als vanzelfsprekend bij. Beter gezegd: vanzelf *klinkend*, want als ik speel, is er juist even geen taal van woorden. Wat ‘doet’ dat nu, de cello in het werk? Wat is de werking?’

Yvonne Leeman: *Professionaliseren voor goed onderwijs: een goed idee is niet genoeg*

‘Onderwijs kan zowel disciplinerend als bevrijdend zijn, zowel sociale gelijkheid als ongelijkheid bevorderen, en zowel de prioriteit leggen bij nationaal economisch gewin als bij cultureel inclusief, sociaal rechtvaardig en duurzaam samenleven. Tegenwoordig is het zicht op die complexe diversiteit in de doelen en de werking van het onderwijs verborgen onder de ogenschijnlijk simpele kwaliteit van gestandaardiseerde leerprestaties en de bewezen effectiviteit van werkwijzen. Het onderwijs verschijnt als een standaardpraktijk met vanzelfsprekend goede leerdoelen. In die platte eenduidigheid is het voor leraren moeilijk om stil te staan bij onderliggende waarden en is het lastig om vragen stellen over de betekenis van de lessen voor alle leerlingen. Het ligt ook niet voor de hand om gezamenlijk idealen over leren, opvoeden en samenleven te verwoorden, op school uit te proberen en met elkaar te delen.’

Kees Pieters: *Schurende samenwerking*

‘Het belang van de context als schijnwerper op een concept deed mij beseffen hoe vaak onze waarnemingen ons hinderen om feitelijke ontwikkelingen te zien. Wij mensen zijn een visueel ingestelde diersoort: wat wij zien, nemen we voor ‘waar’ aan. Maar de onzichtbare processen die eraan vooraf gaan en die voeding geven aan de zichtbare verschijnselen, vallen daardoor vaak buiten beeld. Ze vormen de onzichtbare gistdraden of, om met mijn promotor Harry Kunne-man te spreken, de ‘myceliumdraden’ waaruit soms een paddenstoel verschijnt. De paddenstoel is zichtbaar en wordt daardoor snel als de ‘oorzaak’ gezien en niet als het gevolg. Contexten zijn hierdoor veel meer dan een mentale constructie die in ons hoofd kleur geeft aan een concept. Ze bestaan ook in materiële vorm en zijn vaak zelfs bepalend voor het bestaan ervan, door voeding te geven aan het concept.’

Jan Hoogland: *Vragen rond de beoordeling van thesisonderzoek*

‘Een aantal keren is een instelling voor hoger onderwijs in opspraak geraakt door publiciteit rond inspecties of visitaties, waarbij sprake was van te gemakkelijk goedgekeurde of te hoog becijferde theses. Theses van zeer slechte kwaliteit werden toch met een voldoende beoordeeld

en dat meer dan incidenteel. De vaststelling hiervan schaadt niet alleen de betrokken onderwijsinstelling, maar ook de studenten die daar een diploma behaald hebben en de waarde daarvan zien devalueren. Standaard is de reactie op dit soort voorvallen dat de betrokken instelling de eigen protocollen voor de beoordeling van theses gaat aanscherpen. Dikwijls gaan zusterinstellingen daarin mee om zichzelf minder kwetsbaar te maken voor inspectie of visitatie. Zo is het in zeer veel opleidingen inmiddels gebruikelijk om de beoordeling van de theses niet alleen aan de begeleider over te laten, maar protocollair vast te leggen dat iedere thesis ook door een tweede beoordelaar moet worden bekeken en gewaardeerd. Eventueel ook door een derde als er geen sprake is van een voldoende beoordeling door beide beoordelaars. Voor mij persoonlijk geldt dat ik nogal worstel met deze vorm van thesisbegeleiding. Ik merk dat ik het moeilijk vind om grip te krijgen op de criteria die worden aangelegd voor het beoordelen van een thesis. Wat mij telkens opvalt, is dat er een enorme objectiveringsdruk is in de begeleiding en beoordeling van scripties die het steeds moeilijker maakt creativiteit een kans te geven.'

Ton Bruining: *Van kruin tot kruis. Normatieve professionalisering aan de hand van William Shakespeare*

'In dit hoofdstuk beschrijf ik op welke wijze ik heb geprobeerd om uit de overlevingsmodus te blijven. Aan de hand van Shakespeare ontdekte ik nieuwe perspectieven door theater te maken. Voordat ik dieper inga op mijn makerschap in crisistijd ga ik in op het werk van de Duitse filosoof en pedagoog Bollnow die zich afvroeg hoe de mens nieuwe geborgenheid kan vinden. Vervolgens bespreek ik de betekenis die bildung daarbij voor mij heeft. Daarbij realiseer ik me dat ik het verwijt kan krijgen dat ik meeloop met de mode. Daarom ga ik aansluitend in op de kritiek op en de waardering voor het modieuze. Dan wil ik laten zien hoe de muzen mij in vervoering brengen en wat ze voor mij betekenen in een tijd waarin na-aangedrag in zowel de wetenschap als in de praktijk van organisaties hoogtij viert. Daarmee ben ik dan weer terug bij het bildungsideaal. In het licht daarvan ga ik dieper in op de muzische professionalisering zoals die door HKU-lector Bart van Rosmalen wordt voorgesteld.'

Jan Nap: *Waarde reisgenoten*

'Het is me niet gelukt om iets doordachts, iets stevigs op papier te zetten. Wat valt daarover te zeggen? Ik word soms moe van al het gepraat, geschrijf, geluid, ook het gepraat van mezelf. Mooie woorden, speelse vormen. Maar wat staat er op het spel, of is het spelerei? Wat is de betekenis van ons, van mijn spreken, mijn schrijven, in het licht van de (te) grote vragen? Ik val dan eigenlijk stil, terwijl ik in het werk best geluid maak, meedoe, of mee lijk te doen. Dat doen alsof en het 'stilvallen' vind ik niet prettig, niet bevredigend, maar ik zie dan niet meteen een alternatief. Overigens betreft dat niet alleen het schrijven. Ik kan soms ook ontmoedigd raken door de taaiheid van de processen in de (politie)organisatie, het 'geklooi' in het samenleven en samenwerken. Al dat gedoe, die eindeloze stoet aan adviseurs, aanjagers, vernieuwers en dat gebabbel. Organisatieontwikkeling? Zou het?'

Terugblik

De laatste bijdrage aan dit boek is een collectief product, in de vorm van een korte terugblik op de tocht die we samen gemaakt hebben. Alle leden van het gezelschap beantwoorden kort de volgende vraag: 'Wat heeft het gezelschap jou geschonken door eraan bij te dragen?'

Dankwoord

Tot slot van dit ten geleide willen wij alle auteurs hartelijk danken voor hun werk en hun bijdragen. Die dank geldt ook Doortje Kal en Eric van de Luijtgaarden. Door omstandigheden zijn hun zeer gewaardeerde bijdragen aan de bijeenkomsten van ons gezelschap uiteindelijk niet in een hoofdstuk neergeslagen. Onze hartelijke dank gaat ten slotte ook uit naar Katja Fred. Zij heeft op ons verzoek bij de meeste hoofdstukken naar eigen inzicht een tekening gemaakt waarin zij het 'anliegen' van de auteur probeert te treffen. Daarmee heeft zij een belangrijke bijdrage geleverd aan het muzische gehalte van dit boek.



Het centrum van het lied en het gat van de wanhoop

Harry Kunneman

Het is donderdag in de namiddag. Onze groep is bij elkaar gekomen in een gebouw van de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht, in de buurt van het Centraal Station. Sinds ik in 2018 afscheid heb genomen als hoogleraar bij de Universiteit voor Humanistiek, verleent Bart van Rosmalen ons hier gastvrijheid. Bart is enkele jaren geleden bij mij gepromoveerd op een inspirerend boek over 'muzische professionalisering' en werkt als lector bij de HKU. We zitten in een vergaderzaal waar normaal het bestuur en het managementteam vergaderen, rond een grote ovalen tafel van donker hardhout, en we zijn intensief aan het werk. Onze groep bestaat uit zo'n vijftien lectoren die betrokken zijn bij de theorie en de praktijk van normatieve professionalisering, het thema dat mij al dertig jaar fascineert en voortstuwt. De laatste tijd is er een belangrijke verschuiving opgetreden in onze werkwijze. Waar we voorheen vooral eigen teksten inbrachten en over de inhoud daarvan discussieerden, proberen we de laatste jaren gebruik te maken van de 'muzische' werkvormen die Bart samen met de leden van zijn lectoraatskring ontwikkelt en in praktijk brengt. Zo ook nu.

Ieder van ons schrijft een korte brief aan een van de leden van de groep, wiens bijdrage aan het rondje waarmee we begonnen zijn een eigen snaar heeft geraakt. Daar nemen we ruim de tijd voor. Vervolgens lezen we om de beurt aan elkaar voor wat we opgeschreven hebben, gevolgd door enkele spontane reacties. Nu ik hier verslag van doe, realiseer ik me hoe belangrijk de *stilte* is die met het schrijven van onze brieven gepaard gaat. Die stilte nodigt uit om te vertragen, om te heroverwegen en om al schrijvend te laten verschijnen wat er echt toe doet. De ervaring dat we allemaal in stille concentratie aan het schrijven zijn, helpt om het dikke-ik en het angstige zelf tot bedaren te brengen en versterkt het verlangen om iets bij te dragen dat het leerproces van de groep verder helpt. De schrijfoefening doet een appel op ons vermogen om elkaar te vergezellen in een zoektocht waar geen van ons bij voorbaat de uitkomst van weet. Een zoektocht waar geen van ons de controle over heeft of neemt, maar waar we allemaal actief bijdragen.

De ervaring van een open verbondenheid die we samen oproepen, wordt versterkt door enkele improvisaties van Bart op zijn cello, een prachtig instrument dat hij altijd bij zich heeft. Met de intensiteit van zijn improvisaties voegt Bart een emotionele betekenislaag toe aan het thema dat we aan het verkennen zijn. Daarmee doet hij ook een soort losheid voor die ons helpt om zelf lossier te worden. Zo ook vandaag. Sommigen van ons bewegen net als ik een beetje mee met zijn muziek. Op een gegeven moment begin ik zachtjes mee te trommelen met het ritme van zijn muziek op de houten tafel. Thuis heb ik lange tijd een elektronisch drumstel gehad waarop ik vooral spanningen wegdrumde, maar soms ook ontspannend meegenomen werd door een intensief ritme. Een paar jaar geleden heb ik dat drumstel ingeruild voor bongo's, waarop ik ritmes

werken die me intrigeren. Anders dan Bart, die ook in technisch opzicht virtuoos musicert, is mijn techniek zeer matig, maar dat doet er deze middag niet toe. Als ik wat enthousiaster begin mee te trommelen loopt Bart al doorspelend op zijn cello naar me toe en versterkt hij het ritme dat ons meeneemt. We brengen dat tot een climax, en als we stoppen valt er een stilte in het zaaltje die we samen in laten dalen.

Normatieve professionalisering

Zo'n tien jaar geleden heb ik een aantal lectoren aan Nederlandse hogescholen uitgenodigd om een aantal keren per jaar samen te komen op de Universiteit voor Humanistiek, om samen na te denken over normatieve vragen in ons eigen onderwijs en onderzoek. Mijn uitnodiging had verschillende achtergronden.

Het hart van normatieve professionalisering is voor mij het bevorderen en voeden van reflexieve praktijken met betrekking tot de normatieve inhoud van professioneel handelen.¹ Deze koppeling tussen de begrippen 'normatief' en 'professioneel', staat haaks op de nog steeds dominante opvatting dat het handelen van professionals gebaseerd moet zijn op bewezen kennis en op technische competenties. Professionals dienen zich in dit dominante perspectief strikt te onthouden van normatieve 'stellingnames'. Daarmee worden echter de verschillende vormen van normativiteit die feitelijk in professioneel handelen met elkaar verstrengeld zijn aan het oog onttrokken. Ik noem er drie.

In de eerste plaats de invloed die de persoonlijke achtergrond en biografie van professionals uitoeft op hun werk, in het bijzonder de doorwerking van hun impliciete normatieve overtuigingen op de inhoud en relationele kwaliteit van de relaties die zij aangaan met degenen voor wie zij werken. Een simpel voorbeeld daarvan komt uit mijn eigen professionele praktijk als beginnend docent aan de Centrale Interfaculteit in Amsterdam medio jaren zeventig. Er was toen nauwelijks aandacht voor de didactiek van het universitair onderwijs. Ik werd als beginnend docent min of meer in het diepe gegooid, vanuit het idee dat onderwijs vooral uit het overdragen van inhoudelijke kennis bestond. Hoe te beoordelen en hoe dat goed te doen, moest ik zelf uitvinden. Dat ging niet zo goed. De eerste jaren had ik de neiging om mijn studenten allemaal een hoog cijfer te geven. Terugkijkend denk ik dat ik hen de teleurstelling van een lager cijfer wilde besparen, vanuit mijn eigen behoefte aan erkenning als een 'fijne' docent. Door ze een hoog cijfer te geven, vermeed ik de lastige confrontatie met hun teleurstelling en incasseerde ik hun dankbaarheid. Het heeft me een aantal jaren gekost om tot me door te laten dringen dat ik hen daarmee een belangrijk element van hun leerproces onthield: een eerlijk en onomwonden oordeel over hun eigen vorderingen en lacunes.

Deze eerste, persoonsgebonden vorm van normativiteit in professioneel handelend is verstrengeld met een tweede vorm, die verbonden is met de *macht* die professionals op microniveau uitoefenen over het denken en handelen van studenten, patiënten, cliënten, klanten en burgers. Die macht treedt aan het licht in alle vormen van classificeren, normeren, categoriseren, beoordelen en beslissen die met name in mensgerichte beroepen een centrale rol spelen. Hij is verstrengeld met de kennis van professionals en met de professionele waarheid die zij in beheer hebben en uitoefenen. Hij is verstrengeld met hun 'waarheidsmacht' zoals Foucault zegt. Waar Foucault echter alle aandacht richt op de 'normaliserende' werking van de macht die professionals uitoefenen, omvat de normativiteit van het handelen van professionals voor mij niet alleen de persoonlijke 'ruis' die ze inbrengen en de macht die ze uitoefenen. Even belangrijk voor de normatieve inhoud van professioneel handelen is de *eigen verhouding* van professionals tot de morele en politieke vragen die expliciet en impliciet verbonden zijn met hun werk. Zowel de morele en politieke vragen

die verbonden zijn met de specifieke inzet van hun beroep, als de vragen die verbonden zijn met de 'missie' van de instituties en organisaties waarbinnen zij werken.

De eigen verhouding van professionals tot die vragen, is de derde gedaante van normativiteit in professioneel handelen. In zijn invloedrijke proefschrift over normatieve professionalisering bij de Nederlandse politie, vat Jan Nap deze morele en politieke vragen samen in het intrigerende begrip 'macht ten goede'. Professionals oefenen hoe dan ook macht uit. De vraag of die macht ten goede werkt of niet, kunnen zij tot op zekere hoogte 'uitbesteden' aan hun beroepsvereniging, aan hun leidinggevenden of aan het management. Maar in hun dagelijkse werk komen zij ook in situaties terecht waarin zij die vraag zelf moeten beantwoorden: kunnen zij de normen voor 'goed werk' die in hun beroepsgroep gelden en de koers die 'hun' organisatie volgt in moreel opzicht onderschrijven en probleemloos toepassen, of zou in deze specifieke situatie het klakkeloos toepassen daarvan niet *goed* zijn? Jan Nap geeft het voorbeeld van een wijkagent die in de achtertuin van een werkloze jongere in zijn wijk, die al eerder met justitie in aanraking is geweest, een splinternieuwe scooter ziet staan. Die constatering biedt hem volgens geldende normen voor goed politiewerk een reden om nader onderzoek te doen en de jongen in kwestie eventueel aan te houden op verdenking van diefstal. De wijkagent in kwestie heeft het sterke vermoeden dat die verdenking bij nader onderzoek gegrond zal blijken te zijn en is bang dat die jongen definitief op het criminele pad zal belanden wanneer hij veroordeeld gaat worden. Hij besluit eerst met diens moeder te overleggen die toevallig thuis is, en kiest dan voor een andere koers: hij duwt de scooter naar een nabijgelegen plantsoen en belt vervolgens zijn collega's dat hij een vermoedelijk gestolen scooter onbeheerd heeft aangetroffen. Onzichtbaar voor de politieleiding oefent hij zo zijn professionele macht naar eigen oordeel 'ten goede' uit, tegen de morele horizon van de politieorganisatie: het bevorderen van een veilige en rechtvaardige samenleving. Ik denk dat de morele en politieke vragen die door dit voorbeeld gelustreerd worden, in een breed scala van beroepen en organisaties aan de orde zijn, variërend van managers en financieel specialisten bij grote bedrijven, tot verzorgenden in verpleeghuizen, sociaal werkers in wijkteams, specialisten in ziekenhuizen, leraren in het onderwijs en softwareontwikkelaars in de ICT-sector.

Wanneer normatieve professionaliteit langs deze lijnen begrepen wordt als aanduiding van de *feitelijke* verstrengeling van professionaliteit en normativiteit in verschillende gedaantes, dan is meteen duidelijk hoe belangrijk normatieve *leerprocessen* zijn aan de kant van professionals. De kernvraag vanuit het NP-perspectief, is dan hoe normatieve *professionalisering* vorm te geven, als voortgaand kritisch en reflexief leerproces ten aanzien van de normatieve inhoud van professionele kennis en professioneel handelen, met het oog op goed werk, in de dubbele zin van werk dat deugt *en* deugd doet.

Twee ontwikkelingen

De leden van onze groep waren allemaal vertrouwd met de hoofdlijnen van dit gedachtegoed en hadden daar zelf via eigen publicaties aan bijgedragen. Desalniettemin waren we er niet goed op voorbereid dat we *onderling* zouden stuiten op een variant van de problematiek die ons bij elkaar had gebracht. Achteraf gezien gingen we er stilzwijgend vanuit dat we voldoende toegerust waren om samen een goed leerproces gestalte te geven, op grond van de aanzienlijke inhoudelijke deskundigheid die in de groep beschikbaar was en op basis van onze gedeelde betrokkenheid op het praktisch vormgeven van normatieve professionalisering in onze eigen beroepspraktijk. Maar dat bleek niet het geval te zijn.

Om elkaar deelgenoot te maken van onze achtergronden en om van elkaars inzichten te kunnen leren, hadden we besloten om tijdens onze periodieke bijeenkomsten lectorale redes en exemplarische artikelen van de deelnemers te gaan bespreken, volgens het klassieke recept van een inleiding door de betrokkene, gevolgd door een of twee korte co-referaten en een open discussie. Dat was meestal interessant, maar het schoot niet echt op. Er waren gemiddeld zo'n vijftien deelnemers, allemaal deskundig en eigenwijs. Vaak belandden we in een discussie in plaats van samen een echt gesprek te voeren. Ook al waren we allemaal op conceptueel niveau vertrouwd met het onderscheid van Donald Schön tussen vragen op de hoge grond en onzeker makende vragen in de moerassige laaglanden, toch bleven we doorgaans op de veilige hoge grond van onze overtuigingen en opinies en wisselden we die uit, met meer of minder herkenning en erkenning. Waar we onzeker werden of in de buurt kwamen van plekken der moeite in onze eigen persoon of van onze kompanen, daar haakten we af, daar gingen we onszelf herhalen, of op onze strepen staan, of trokken we ons terug in afwezige aanwezigheid.

Terugkijkend op de afgelopen jaren, stelden twee in elkaar hakende ontwikkelingen ons in staat om daar verandering in te brengen. De eerste betrof de verrijking van het NP-perspectief met de begrippen 'waardenwerk' en 'gezelschapsvorming'. De tweede kwam voort uit de verandering die Bart van Rosmalen spelenderwijs opriep in de werkwijze van onze groep met behulp van zijn cello en zijn muzische kundigheid. Dit boek is voortgekomen uit de nieuwe energie die tussen ons ontstond vanuit het samenkomen van deze twee ontwikkelingen. In het vervolg geef ik een korte schets van beide ontwikkelingen, mede om eigen recente gedachten daarover te ordenen, gevolgd door een blik op de verschillende bijdragen aan dit boek.

Normatieve professionalisering en waardenwerk

Toen de Universiteit voor Humanistiek in 2012 besloot om haar steun aan het *Tijdschrift voor Humanistiek* stop te zetten, heb ik samen met een aantal kompanen besloten om dit tijdschrift, dat ons na aan het hart lag, zelfstandig voort te zetten.² In datzelfde jaar hadden wij op de UvH een conferentie georganiseerd over het boek *The Craftsman* van Richard Sennett en was het proefschrift van Jan Nap over 'goed politiewerk' verschenen.³ Beide boeken hielpen ons om de relatie tussen normatieve professionalisering en de concrete inhoud van werk, de 'materialiteit' ervan zoals Sennett zegt, meer op de voorgrond te plaatsen en beter te doordenken. Tegen die achtergrond kozen wij ten slotte voor *Waardenwerk* als nieuwe naam voor het tijdschrift. In een Redactioneel uit 2016 omschrijf ik de strekking van dat begrip als volgt: 'In algemene zin begrijpen wij waardenwerk als het praktisch gestalte geven aan waardevol werk (professioneel en vrijwillig) in een concreet maatschappelijk domein, tegen de morele en politieke horizon van een rechtvaardiger en duurzamer samenleving. Gezien in het licht van de maatschappelijke druk om resultaatgericht en efficiënt te werken, zonder lastige vragen te stellen over de waarden die daarmee gediend worden of daardoor ondermijnd worden, is waardenwerk intern verbonden met normatieve professionalisering. Dat wil zeggen: met het steeds weer aan de orde stellen en dialogisch onderzoeken van de vraag naar goed werk, werk dat deugd en deugd doet. Waardenwerk steunt echter niet alleen op kritische reflectie en dialoog, maar is ook gericht op en afhankelijk van 'gezelschapsvorming'. Daaronder verstaan wij het actief bijdragen aan het floreren van gezelschappen waarin op basis van ambachtelijkheid, leerzame wrijving en zorgzame betrokkenheid werk gestalte krijgt dat deugd en deugd doet. Waardenwerk heeft zogezien twee onderling verbonden en van elkaar afhankelijke gedaantes: enerzijds een reflexieve en dialogisch-argumentatieve gedaante, ander-

zijds een werkgerichte, ambachtelijke gedaante die bijdraagt aan gezelschapsvorming en daar op zijn beurt door gevoed wordt.⁴

Verrijking

In deze omschrijving van waardenwerk komt de verrijking van het normatieve professionaliserings-perspectief die dit begrip met zich meebrengt duidelijk naar voren. In het NP-perspectief ligt de nadruk op het bevorderen en voeden van reflexieve praktijken met betrekking tot de normatieve inhoud van professioneel handelen. Die reflectie betreft de ethische, morele en politieke vragen die op verschillende niveaus verbonden zijn met de normatieve inhoud van professioneel handelen. Om die vragen stem te geven en daar passende antwoorden op te vinden, zijn conceptuele en narratieve hulpbronnen onontbeerlijk, in het bijzonder ook ervaringsverhalen van de betrokkenen zelf waarin datgene wat in hun werk op het spel staat, oplicht. Via het begrip waardenwerk wordt die reflexieve verhouding tot de normatieve inhoud van professioneel handelen verrijkt met het 'relatie-stichtende vermogen' van goed, ambachtelijk werken. Dat vermogen speelde ook in het NP-perspectief een rol, maar komt nu expliciet op de voorgrond te staan in de gedaante van de *gezelschapsvorming* die door ambachtelijk werk opgeroepen en gevoed wordt. Voortbouwend op de inspirerende analyses van Richard Sennett⁵ onderscheid ik binnen dit relatie-stichtende vermogen twee samenhangende componenten die elkaar (als het goed gaat) versterken.⁶

De eerste component betreft de dialogische relatie met het 'materiaal' of vraagstuk dat in bewerking genomen wordt, of het nu gaat om goed meubel-maken, goed cellospelen, goed programmeren of goed lesgeven. In Sennetts analyse van deze relatie treft mij met name de luisterende, 'vernemende' kant die ambachtelijk werk altijd kenmerkt. Dat 'vernemend leren' is in mijn ervaring bepalend voor de fascinatie die met ambachtelijk werk verbonden is en voor de bescheidenheid die met de ontwikkeling van ambachtelijkheid gepaard gaat: het besef dat je niet alleen iets maakt, maar in dat maken vooral ook ontvangt. Een sprekend voorbeeld daarvan vond ik in het prachtige boek *Zin in werk* van Peter Steenhuis en Marcel Prins. Dit boek is gebaseerd op de gelijknamige serie artikelen in het dagblad *Trouw* en laat volgens de auteurs⁷ zien 'dat er poëzie schuilt in de meest uiteenlopende beroepen, ook in werkzaamheden die doorgaans niet als poëtisch te boek staan'.⁸ In deze omschrijving klinkt voor mij de oorspronkelijke Griekse betekenis van *poiesis* door: maken, tot stand brengen. Om de vernemende en ontvangende kant van ambachtelijke maakprocessen te verhelderen en het belang van geduld daarvoor toe te lichten, kies ik uit de grote rijkdom aan bondige interviews die dit boek te bieden heeft, een fragment uit het gesprek met de vertaalster Boukje Verheij: 'Ik vind het vreselijk als ik geen vertaling onder handen heb. Dat gebeurt bijna nooit, ik val van het ene boek in het andere. Het is heerlijk om te weten dat er op mijn werkkamer woorden op mij liggen te wachten. Nu werk ik aan *Mrs Dalloway* van Virginia Woolf, een roman uit 1925 over een dag in het leven van Clarissa Dalloway, in het Londen van even na de Eerste Wereldoorlog. Ik blijf maar worstelen met twee zinnen van drie woorden: 'What a lark! What a plunge!' Er zit iets avontuurlijks in dat woord *lark*. In plat Nederlands zou je zeggen: 'Lachen man', of letterlijk vertaald: 'Wat een giller!'. Maar dat past niet bij *Mrs Dalloway*, en ook niet in het ritme van de zin. Omdat *plunge* duik is, zoek ik voor *lark* ook een kort woordje. *Lark* – een heerlijk woord! En ik kan er niets voor vinden in het Nederlands.' Na deze prachtige beschrijving van haar fascinatie voor haar vak, besluit zij het gesprek met drie zinnen die voor mij precies formuleren wat ik bedoel met het vernemende en ontvangende karakter van ambach-

telijk werken en met het vertrouwensvolle geduld dat daarvoor nodig is, de bereidheid om vertraagd te *worden*. ‘Ik blijf erover nadenken’, zegt Boukje Verheij. ‘Als ik onder de douche sta, op de fiets zit, met mijn man aan de afwas over dit vertaalprobleem spreek. Totdat ik het ineens weet.’⁹ Inderdaad, zo gaat het! Ik herken deze ervaring vanuit mijn eigen voortgaande zoektochten. Die ervaring is voor mij intern verbonden met een vorm van bescheidenheid die mij op mijn beste momenten bevangt. Hoe meer ik van mijn vak denk te weten en te begrijpen, hoe meer ik dan besef wat ik nog niet weet en wat ik nog allemaal zou kunnen vernemen en lerend ontvangen. Vanuit mijn huidige zoektocht rond duurzaam werken en samenwerken, fantaseer ik soms over een tweede leven waarin ik mij als student en onderzoeker grondig zou kunnen verdiepen in de levenswetenschappen en van dichtbij en langdurig kennis kan maken met de bestaanswijzen van andere levensvormen, om van daaruit alle filosofische theorieën en perspectieven waarmee ik als filosoof en socioloog in dit leven vertrouwd ben geraakt, opnieuw te doordenken en verder te brengen. Ik weet dat dat niet gaat gebeuren, maar de fantasie zelf is al fijn.

Daarmee kom ik bij de tweede component van het relatie-stichtende vermogen van ambachtelijk werken. Die blijft in het boek van Peter Steenhuis en Marcel Prins op de achtergrond, maar is in mijn ogen minstens zo belangrijk voor het begrijpen en doen van waardenwerk. Het gaat hier om het aanleren, overdragen en samen verder brengen van een vak. Om je een ambacht eigen te kunnen maken, is het noodzakelijk om de beginselen en de kneepjes daarvan te *vernemen* van ‘gezellen’ die dit vak al verstaan. Gezellen die niet alleen de techniek beheersen, maar ook de zoekende, vernemende en vertragende relatie met het materiaal of het vraagstuk in kwestie vóór kunnen doen, en die in staat zijn om de eigen fascinatie met het vak over te dragen. Een aansprekend voorbeeld daarvan biedt het ‘Tristan-moment’ dat Bart van Rosmalen in zijn proefschrift beschrijft: het moment waarop een van zijn docenten tijdens een examen over een complex muziekstuk, de boeken en partituren van tafel veegt en de compositie in kwestie op de piano voluit gaat spelen, begeleid door luide commentaren en uitroepen.

Dit voorbeeld illustreert dat de niet-eindigende ontwikkeling van ambachtelijk werk enerzijds gedragen wordt door horizontale, ‘gezelschappelijke’ relaties tussen mensen, maar anderzijds dergelijke relaties ook oproept en bekrachtigt. Zogezien berust het relatie-stichtende vermogen van ambachtelijk werken op een *kringloop*, een positieve feedback-lus. In de Nederlandse taal komt die terugkoppelings-lus tot uitdrukking in de verbindingen tussen het begrip ‘gezel’ – in de zin van iemand die een vak verstaat – aan de ene kant en de begrippen ‘vergezellen’ en ‘gezelschap’ aan de andere kant. Hetzelfde geldt voor de Engelse begrippen *fellow* en *fellowship*. In beide talen verwijst ‘goed gezelschap’ naar beide componenten van het relatie-stichtend vermogen van ambachtelijk werken en brengt het de kringloop daartussen tot uitdrukking. ‘Goed gezelschap’ heeft zowel betrekking op de dialogische en vernemende verhouding tot het materiaal of vraagstuk in kwestie als op de horizontale, ‘gezelschappelijke’ relatie tussen degenen die samen werk proberen te doen dat deugt en deugd doet. Goed gezelschap in deze dubbele, ‘terugkoppelende’ zin is de voedingsbodem voor het vormen van gezelschappen bestaande uit op elkaar betrokken gezellen (en aanstaande gezellen), die elkaar vertrouwen en zorgzaamheid betonen, maar ook leerzame wrijving aan durven te gaan, die anders gezegd goed durven en kunnen ‘knetteren’ met elkaar als dat nodig is voor het samen tot stand brengen van werk dat deugt en deugd doet.¹⁰ Dat knetteren is in meerdere opzichten van groot belang. Aan het slot van de vorige paragraaf heb ik gesteld dat waardenwerk twee onderling verbonden en van elkaar afhankelijke gedaantes kent: enerzijds een reflexieve en dialogisch-argumentatieve gedaante, anderzijds een werkgerichte, ambachtelijke gedaante die bijdraagt aan gezelschapsvorming en daar op zijn beurt

door gevoed wordt. Op basis van het voorafgaande, kan ik hier nu aan toevoegen dat deze twee gedaantes elkaar ook 'op spanning' houden. Gezelschappen van goed samenwerkende gezellen kunnen ook zelfgenoegzaam worden, zich naar binnen keren en naar 'buiten' toe vooral op het behartigen van het eigen beroep en de eigen kunde gericht raken. Dan doet het vak vooral het gezelschap zelf deugd en raken bredere maatschappelijke vragen rond rechtvaardigheid en duurzaamheid op de achtergrond of spelen zelfs nauwelijks een rol meer. Vanuit de ethisch-reflexieve gedaante van waardenwerk kan dat 'naar binnen keren' worden tegengegaan, door steeds weer de bredere, ethische, morele en politieke vragen aan de orde te stellen die met de normatieve inhoud van professioneel handelen verbonden zijn en kunnen inhoudelijke hulpbronnen in het spel gebracht worden die helpen om daar in leerzame onderlinge wrijving passende antwoorden op te vinden. Omgekeerd houdt de gezelschapsvormende gedaante van waardenwerk de ethisch-reflexieve gedaante onder spanning, door de abstraherende en generaliserende dynamiek van concepten en argumentatielijnen steeds weer terug te buigen naar de concrete materialiteit van het werk en naar de relaties tussen degenen die samen werk proberen te doen dat deugd en deugd doet.

Muzische verbinding

Tegen deze achtergrond kan ik nu proberen aan te geven wat in mijn beleving de betekenis is geweest van de muzische werkvormen die Bart van Rosmalen heeft ingebracht voor de geleidelijke ontwikkeling van onze groep tot een gezelschap. Uitgedrukt in termen van de spanning tussen de twee verschillende gedaantes van waardenwerk – kortweg kritische reflexiviteit en gezelschapsvorming – hielp het muzisch werken ons om die twee gedaantes *intern* met elkaar te verbinden. Doordat we samen aan het werk gingen, samen dingen gingen *doen*, zoals een brief aan elkaar schrijven, of intensief naar Barts improvisaties luisteren of zelf daaraan meedoen, konden we de zuigkracht van abstraherende, primair conceptuele en 'discussie-oproepende' vormen van reflectie weerstaan en in het hier-en-nu van het maakproces komen. Daarmee kregen we ook beter toegang tot een ervaringsregister dat in redeneringen en discussies doorgaans op de achtergrond blijft, namelijk geraakt worden door *schoonheid*: door de klank van de cello, door een bijzonder akkoord, door de intensiteit die Bart in zijn spel legt, door een treffende of troostrijke formulering in een van onze brieven, of door de emoties in het gezicht van een lid van ons gezelschap wanneer die woorden kon geven aan iets dat haar diep raakte. Wanneer we er in slaagden om samen aan te raken wat ons diep aanging en daar samen door geraakt te worden, dan kregen onze reflecties en ons gesprek daarover ook meer diepgang. Dan luisterden we beter naar elkaar, kwamen er verrassende gedachten naar boven en naar voren, kon er af en toe een stilte vallen en konden we ook meer ruimte maken voor wat we allemaal niet zo goed begrepen, wat ons wel raakte, maar wat we niet doorgrondden. Een zekere ruimte ook voor pijn, verdriet en onmacht, voor het waar kunnen hebben van existentiële moerassigheid in ons aller leven. En ten slotte, in nauwe en verrassende verbinding met die moerassigheid: ruimte voor humor, voor echt lachen samen, om onszelf, om elkaar en om het leven.

In deze tastende formuleringen van de eigen relatie-stichtende werking van ambachtelijk werken en samenwerken, schemert een belangrijk kenmerk daarvan door dat het waard is om expliciet te benoemen. Het gaat hier om het tijdelijke, emergente karakter van de ervaring samen een goed gezelschap te vormen en daar zelf als goed gezelschap aan bij te dragen. Anders dan prestatienormen voor 'goed werk' waar je als professional aan gehouden kunt worden, gaat het bij waardenwerk

en bij muzische werkvormen als ‘pokon’ daarvoor, om het emergeren van datgene waar het in de kern om gaat. Dat gebeuren laat zich niet dwingen of controleren en is juist daarom kostbaar en verrijkend. In zijn masterthesis verheldert jazzpianist en conservatorium-docent Marc van Roon deze bijzondere ervaring aan de hand van reflecties van twee beroemde jazzpianisten op hun eigen werk: Keith Jarrett en Bill Evans.¹¹ Jarrett spreekt in een interview over ‘the center of the song’ als de plek en de ervaring waar hij met zijn trio al musicerend probeert te geraken: de plek waar het allemaal klopt, waar alle bijdragen elkaar versterken en ‘in elkaar vallen’ en een diepe emotionele intensiteit ontstaat, ook voor het publiek. Bill Evans en zijn drummer voegen daaraan toe dat zij dit ‘center of the song’ maar af en toe bereiken, ongeveer één op de dertig keer. Maar ze weten dat het *kan*, en daarom kunnen ze dit centrum samen blijven *omcirkelen*. Ik vind dit ‘omcirkelen’ een heel fijne, bemoedigende metafoor, die resoneert met het actief en vertrouwensvol afwachten van Boukje Verheij totdat de vertaling voor het woord *lark* haar uiteindelijk invalt. Het trio van Bill Evans kan de teleurstelling en de frustratie wanneer het minder gaat, of soms ook helemaal niet loopt, samen *uithouden*, omdat ze het ‘centrum van het lied’ samen *beleefd* hebben. Omdat zij – niet heel vaak, maar wel in een bepaald ritme – het centrum aangeraakt hebben en daar samen met hun publiek diepe verwondering, schoonheid en ‘muzische verbinding’ ervaren hebben.

Voor het waar maken van goed gezelschap is dit kunnen ‘omcirkelen’ van het centrum in mijn ervaring van groot belang. Vertrouwensvol blijven omcirkelen, ook als je op flinke afstand van het centrum van het lied bent geraakt, is iets heel anders dan permanent naar ‘excellentie’ en ‘meesterschap’ streven en alles wat daar niet bij in de buurt komt als slecht of mislukt werk te zien. Het is zonder twijfel noodzakelijk om in ambachtelijk zin naar goed gezelschap te streven, om samen met anderen af en toe ‘bij het centrum van het lied’ te kunnen geraken. Maar ambachtelijke vermogens en de voortgaande ontwikkeling daarvan zijn slechts de helft van het verhaal. De andere helft van het verhaal gaat over emergentie, over gebeuren of niet gebeuren, en brengt daarmee elementen in het spel als vertraagd worden, uithouden, vernemen, samenkomen en toevallen.¹² Vanuit de omcirkelingsmetafoor gezien, vraagt werk dat deugt en deugd doet dan ook om een flinke ‘bandbreedte’ waarbinnen het minder goed kan gaan, waarin het allemaal een beetje of zelfs flink *tegenzit* en waarin het centrum van het lied ver uit het zicht kan raken, zonder daarmee als horizon verloren te gaan.

Dat tegenzitten en uit het zicht raken kan vele oorzaken hebben. In mijn ervaring spelen ruis en gedoe op rationeel en persoonlijk niveau daar vaak een belangrijke rol bij. Dat geldt ook voor ons gezelschap. Tussen sommige leden daarvan bestaat als vanzelf een klik, of is die klik in een aantal jaren van onderlinge samenwerking gegroeid en bevestigd. Tussen andere leden is sprake van een zekere afstand of zelfs van onderhuidse irritaties, die tot uitdrukking komen in schurende interacties. Wanneer het af en toe toch lukt om samen in de buurt van het centrum van het lied te komen, en onderling ervaren wordt dat iedereen zich binnen de eigen mogelijkheden oprecht ingespannen heeft en daar naar vermogen aan heeft bijgedragen, of zelfs verrassend ‘uit de hoek’ is gekomen, dan roepen (waargenomen en geprojecteerde) hebbelikheden en uitglijders minder irritatie en teleurstelling op en ontstaat er meer ruimte om vreedzaam in plaats van bozig te begrenzen. Omgekeerd neemt daardoor de onzeker-makende prestatiedruk binnen het gezelschap af en ontstaat er vertrouwen dat het onderling ‘wat kan lijden’.¹³ Hier ligt voor mij ook een belangrijk verschil tussen ‘deugdethiek’ als filosofische en praktische zoekrichting en ‘waardenwerk’. In veel gedaantes van deugdethiek gaat het om het bereiken van het juiste midden of om het steeds verder ontwikkelen van centrale deugden. Daartegenover biedt het streven goed