Amsterdam University of Applied Sciences

Werken aan waardering

Hoe democratische professionaliteit publieke instanties en burgers verbindt

Author(s)
Verhoeven, Imrat

Publication date
2025

Document Version
Final published version

Link to publication

Citation for published version (APA):
Verhoeven, I. (2025). *Werken aan waardering: Hoe democratische professionaliteit publieke instanties en burgers verbindt*.

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.

Download date:08 Oct 2026

Creating Tomorrow

Werken aan waardering

Werken aan waardering

Hoe democratische professionaliteit publieke instanties en burgers verbindt

Lectorale rede

Uitgesproken op donderdag 3 april 2025

door

Dr. Imrat Verhoeven

Bijzonder lector Democratisch Professionalisme

aan de Hogeschool van Amsterdam

Verbonden aan het lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken

Faculteit Maatschappij en Recht

Hogeschool van Amsterdam

Colofon

ISBN 978-94-6301-555-4

Academische Uitgeverij Eburon, Utrecht
www.eburon.nl

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag
Grafisch ontwerp: Studio Iris, Leende

© 2025 I. Verhoeven / 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. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.

Het werk van De Verbindingskamer – een veelzeggend vignet*

'Die mensen kunnen niks en ze willen niks.' Deze woorden over bewoners van een kwetsbare wijk in Rotterdam triggerden acht jaar geleden Marianne de Koning om de straat op te gaan en met bewoners te praten:

> Het was op een middag dat het best hard regende en zelfs toen bleven mensen gewoon staan, werden kleddernat, hadden niet per se een paraplu bij zich, om met ons te praten. En toen dacht ik: die mensen kunnen niks en ze willen niks? Die mensen willen heel veel. Er kwam echt heel veel uit, heel veel ideeën, heel veel dingen die ze misten. Oplossingsrichtingen. Het zat gewoon boordevol. Dus, dat was wel een hele mooie ervaring en toen is eigenlijk De Verbindingskamer echt geboren.

Wat valt op aan hoe Marianne en haar collega's verbindingen leggen? Volgens Marianne is de kern:

> Tijd en aandacht en echt luisteren naar wat zij [bewoners] te vertellen hebben en dan echt even zonder agenda. (...) En het gevoel van die gelijkwaardigheid en nabijheid. (...) Uiteindelijk zijn we gewoon heel gelijkwaardig bezig in de wijk en hebben wij die bewoners keihard nodig. Zij hebben ons nodig om uiteindelijk ook verder te kunnen komen, omdat het hele netwerk achter ons hangt. (...) Wij komen de volgende dag al met een antwoord op een vraag die normaliter misschien een halfjaar bij de gemeente had gelegen voordat iemand echt een terugkoppeling had gegeven.

Door goed naar bewoners te luisteren en actie te ondernemen op dingen waar zij last van hebben, kunnen publieke instanties het gevoel bij bewoners wegnemen dat zij er niet toe doen. De Verbindingskamer die snel resultaat boekt is echter ook confronterend voor bewoners, aldus Marianne: ' "Ja, jou lukt het wel. Wij proberen dit al zo lang en naar ons luisteren ze niet" (...) dat is zo'n diepgeworteld gevoel bij mensen.'

---

* Dit vignet is ontleend aan twee lange interviews met Marianne de Koning, oprichter van sociale onderneming De Verbindingskamer, die zijn verwerkt in een bijdrage aan het TSV-jaarboek over democratisch professionalisme (Vermeulen en Verhoeven, m.m.v. Marianne de Koning 2025).

Het leggen van verbindingen tussen publieke instanties en bewoners blijkt broodnodig, omdat veel bewoners het contact met uitvoerende professionals hebben verloren:

> Maar eigenlijk is de kloof al zo groot tussen instanties en bewoners dat wij ertussen moeten komen om überhaupt nog mensen bij elkaar te brengen. En dat komt doordat bewoners zich structureel niet gehoord en gezien voelen en dat ze tot in lengte van jaren dingen kunnen aankaarten en met hun wensen kunnen komen, dat ernaar wordt geluisterd maar er vervolgens niks mee wordt gedaan. En bewoners hebben vervolgens de moed opgegeven en gaan nooit meer iets melden.

Marianne ziet wel 'dat met name meer gemeenten ervan doordrongen zijn dat de kloof er is en dat het heel belangrijk is om deze te dichten'. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan, want de aanpak van De Verbindingskamer is intensief, vaak deur aan deur en ook in de avonden. Bovendien worden veel uitvoerende professionals strak gestuurd op efficiency:

> Maar uiteindelijk, als je ziet wat ze allemaal moeten bereiken aan KPI's [key performance indicators] en doelen binnen zoveel jaar... Ja, dat is gewoon zo cijfermatig gestuurd dat alles wat daarbuiten extra tijd kost, gewoon niet te doen is bijna.

Deze problemen gelden volgens Marianne voor gemeenten, woningcorporaties, welzijnsorganisaties en andere publieke instanties die zich bezighouden met de uitvoering van beleid. Behalve tegen deze sturingsproblemen, loopt Marianne geregeld ook aan tegen uitvoerende professionals die vastzitten in hun eigen aanpak:

> Soms zitten mensen zo vast in hun eigen systeem. (...) Ze zijn op voorhand niet te bewegen om er anders naar te kijken. (...) Maar dan zie je dus hoe bepalend die ene persoon is en dat dingen compleet stuklopen op, omdat hij aan zijn werkwijze vasthoudt.

Marianne nodigt deze professionals uit om met De Verbindingskamer mee de wijk in te gaan en te observeren hoe medewerkers daarvan contact leggen en verbindingen met bewoners creëren. Kern hiervan is 'benaderbaar, bereikbaar en toegankelijk zijn' zodat de gemeente, woningcorporaties of andere publieke instanties een menselijk gezicht hebben naar bewoners toe.

Inleiding

Het vignet van De Verbindingskamer is veelzeggend omdat het ons wijst op een aantal symptomatische kwesties in de uitvoering van beleid in kwetsbare wijken. Zo suggereert het vignet dat gemeenten, woningcorporaties, welzijnsorganisaties en andere publieke instanties te ver afstaan van bewoners in deze wijken. Ze hebben te weinig aandacht voor hun problemen, of ze luisteren wel maar handelen daar vervolgens niet naar. Ook doet het vignet vermoeden dat bewoners van kwetsbare wijken het gevoel hebben dat zij er minder toe doen, dat er niet naar hen wordt geluisterd, en dat publieke instanties niet zijn te vertrouwen omdat er weinig gebeurt met hun problemen. Daarnaast impliceert het vignet dat uitvoerende professionals te weinig toekomen aan het leggen van wezenlijke connecties met bewoners, omdat ze klem zitten door werkdruk en efficiencyeisen. Sommigen van hen lijken bovendien vast te zitten in een perspectief op professioneel werk, waarin bewoners minder belangrijk zijn. Ten slotte indiceert het vignet dat er sociale ondernemers zoals De Verbindingskamer nodig zijn om de verbroken verbindingen tussen publieke instanties en bewoners van kwetsbare wijken te herstellen, omdat publieke instanties zelf onvoldoende bij machte zijn om dit te doen.

Deze symptomatische kwesties zijn breder dan de casus van De Verbindingskamer. In een recent rapport over de uitvoering van beleid, stelt de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB, 2024) dat het gezag van overheden onder druk staat doordat burgers overheden ervaren als minder bekwaam, minder betrokken en minder betrouwbaar. Het gevolg is dat burgers het vertrouwen in publieke instanties verliezen. Een hiermee samenhangend probleem, waar de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid twintig jaar geleden al op wees, is dat een bedrijfsmatige logica haar intrede deed onder invloed van het denken volgens New Public Management (NPM). Dat denken omvatte *geïnstitutionaliseerd wantrouwen* vanuit instanties richting de samenleving (WRR, 2004). Dit wantrouwen van de overheden in burgers heeft inmiddels grote onbedoelde gevolgen gehad, zoals de Toeslagenaffaire. Op hun beurt versterken zulke affaires bovendien het wantrouwen van burgers in publieke instanties.

De bedrijfsmatige logica benadrukt bovendien efficiency, wat binnen publieke instanties ook heeft geleid tot bezuinigingen op menselijk contact. Het gevolg is dat deze instanties zichzelf op afstand plaatsen van bewoners, cliënten of burgers. Vergelijkbaar met banken, verzekeraars of andere commerciële dienstverleners, zetten uitvoerende organisaties van de overheid, woningcorporaties en andere publieke instanties callcenters in en ze ontwikkelen websites met

veelgestelde vragen. Dit op afstand plaatsen gaat gepaard met eenzijdige communicatie. Publieke instanties zenden vooral, maar zijn slecht geworden in luisteren. Het gevolg is dat wezenlijke communicatie als een tweezijdige interactie verloren gaat, zo blijkt uit omvangrijk onderzoek van Jim Macnamara (2015, 2023). Voor bewoners van kwetsbare wijken is deze afstand de kern van het zich niet gezien en gehoord voelen.

De breedte van het wederzijdse wantrouwen en de afstand, is intrinsiek alarmerend, maar ook problematisch, omdat bestuurders in grote steden kampen met hardnekkige problemen en met transitieopgaven die zij alleen kunnen oplossen door met bewoners samen te werken. Die uitdaging is het grootst in zogeheten kwetsbare wijken (meer uitleg volgt hierna), waar veel hardnekkige maatschappelijke problemen en transitieopgaven samenkomen en om oplossingen vragen. Zonder samenwerking tussen publieke instanties en bewoners zijn innovatieve en breed ondersteunde manieren van omgaan met deze problemen vrijwel uitgesloten. Daarom is het belangrijk dat er iets wordt gedaan aan het wederzijdse wantrouwen en aan de afstand tussen publieke instanties en bewoners.

Het vignet van De Verbindingskamer biedt ook het begin van een oplossing voor deze problemen. Voor publieke instanties is het van groot belang dat ze weer leren luisteren, handelen naar wat ze horen, en daarover met bewoners een wederkerige communicatie aangaan die verbindt. Dan voelen bewoners van kwetsbare wijken zich weer gezien en gehoord, kan de negatieve spiraal van groeiend wederzijds wantrouwen worden doorbroken, en ontstaat er een basis voor samenwerking aan hardnekkige problemen en transitievraagstukken. Uitvoerende professionals in dienst van overheden, woningcorporaties, welzijnsinstellingen, of andere publieke instanties, kunnen daaraan een cruciale bijdrage leveren bij het vervullen van hun traditionele schakelfunctie tussen deze publieke instanties en bewoners. Ook de ROB (2024: 7) onderkent het belang van uitvoerende professionals, maar signaleert daarbij onder andere dat zij goed in de spiegel moeten gaan kijken en zich afvragen: 'wat moet ik zelf anders gaan doen om goede publieke dienstverlening te bereiken?'

In deze lectorale rede maak ik een begin met een antwoord op deze belangrijke vraag. Volgens mij doen uitvoerende professionals er goed aan om te werken aan waardering van bewoners. Dat kunnen zij doen door hun professionaliteit – het amalgaam van waarden, kennis, vaardigheden en ervaring van waaruit zij handelen (Evetts, 2011; Noordegraaf, 2016) – door te ontwikkelen. Waar

professionals langer geleden konden volstaan met vormen van professionaliteit die nadrukkelijk voortbouwden op een dominante positie ten opzichte van bewoners en cliënten, kunnen zij nu inspiratie halen uit het gedachtegoed over *democratische professionaliteit*, zoals ontwikkeld door Albert Dzur. Kern van democratische professionaliteit bij Dzur is dat professionals bereid zijn om hun professionele zeggenschap over problemen deels op te geven door taken of macht met bewoners te delen (Albert Dzur, 2008, 2019a, 2019b). Wat dit macht delen allemaal in kan houden, zal verderop in deze lectorale rede duidelijk worden. Dzur gaat hier niet zo diep op in, maar samen met Evelien Tonkens heb ik dit verder uitgewerkt door nadruk te leggen op vijf activiteiten: erkenning geven, tegenstand bieden, overleggen, vertegenwoordigen en, ten slotte, overbruggen en verbinden (Verhoeven & Tonkens, 2025).

We kunnen dit pleidooi voor het ontwikkelen van democratische professionaliteit niet los zien van de maatschappelijke en beleidsmatige context van kwetsbare wijken, waarbinnen uitvoerende professionals hun werk moeten doen. Daarom ga ik hierna eerst in op deze context. Vervolgens bespreek ik de hybriditeit van professioneel werk, waarbij uitvoerende professionals voortdurend een evenwicht moeten zoeken tussen tegengestelde eisen aan hun werk. Democratische professionaliteit – zoals oorspronkelijk uitgewerkt door Dzur, en recent verder uitgewerkt door mijzelf en Evelien Tonkens – komt daarna aan bod. Vervolgens kom ik bij de vraagstelling en doelstelling van mijn werk als bijzonder lector en bij de lopende projecten en ambities voor de komende jaren. Ik sluit af met een dankwoord.

De maatschappelijke en beleidsmatige context van kwetsbare wijken

Er zijn veel gemeenten in Nederland met kwetsbare buurten of delen van buurten, maar volgens het ministerie van Binnenlandse Zaken (2022) zijn er 19 gemeenten waarin grote delen van wijken kwetsbaar zijn. Deze 19 gemeenten liggen verspreid over heel Nederland, met naar schatting 1,2 miljoen bewoners. Kwetsbare wijken worden zo genoemd omdat er bovengemiddeld meer mensen wonen met een lage sociaaleconomische status, gerelateerd aan werkloosheid, een laag inkomen, of een lage opleiding (Algren et al., 2015). In zulke wijken zien we meer mensen die kampen met een combinatie van hardnekkige problemen zoals armoede, slechte woonomstandigheden, een zwakkere gezondheid, discriminatie door instanties, vereenzaming of verwaarlozing. Bovendien staat de leefbaarheid en veiligheid in deze wijken onder druk, onder andere als gevolg van ondermijnende criminaliteit. Veel bewoners van deze wijken hebben weinig

toekomstperspectief, omdat ze geen werk hebben of slechtbetaalde banen, omdat ze kampen met schulden, en omdat ze een lage opleiding hebben. Aangezien het overheden, woningcorporaties en welzijnsinstellingen slecht lukt om deze problemen op te lossen, groeit in kwetsbare wijken het wantrouwen in publieke instanties (Kullberg, Mouktadibillah & De Vries, 2021; ministerie van Binnenlandse Zaken, 2022). De verschillen tussen bewoners van kwetsbare wijken en bewoners van andere wijken nemen bovendien toe, waardoor er een grotere kansenongelijkheid ontstaat. Ook zijn er toenemende verschillen in leefbaarheid. Die leefbaarheid gaat op veel plekken in Nederland vooruit maar blijft in kwetsbare wijken vaak al twintig jaar op een laag niveau (Leidelmeijer et al., 2024; ministerie van Binnenlandse Zaken, 2022). Ten slotte zien we in kwetsbare wijken een groter aandeel bewoners dat niet deelneemt aan verkiezingen, meedenkt over beleid, of dat bewonersinitiatieven ontplooit (Uyterlinde et al., 2020; ministerie van Binnenlandse Zaken, 2022; Vermeulen et al., 2023).

Ondanks alle hardnekkige persoonlijke problemen van bewoners, en problemen op buurtniveau, is het belangrijk om genuanceerd over kwetsbare wijken na te denken. Het is niet zo dat alle bewoners een stapeling van problemen ervaren. Er wonen inmiddels ook in kwetsbare wijken aanzienlijke groepen middenklassebewoners die een woning huren in de vrije sector of die een koopwoning hebben.[1] Ook zijn er in deze wijken genoeg bewoners te vinden die stemmen of die bewonersinitiatieven nemen. In Amsterdam zien we bijvoorbeeld dat in Nieuw-West en Amsterdam-Zuidoost 30% van de bevolking wel stemt bij gemeenteraadsverkiezingen (Vermeulen et al., 2023). Eerder onderzoek van Evelien Tonkens en mijzelf laat bovendien zien dat er met enige financiële en professionele ondersteuning heel veel bewonersinitiatieven ontstonden in kwetsbare wijken in Amsterdam (Tonkens & Verhoeven, 2012). Ook in de Rotterdamse wijk Bospolder-Tussendijken, waar ik samen met anderen onderzoek doe naar de energietransitie, komen met enige ondersteuning bewonersinitiatieven tot bloei. We zien hier een stijging van bewonersinitiatieven, van 54 in 2019 naar 86 in

1 In Amsterdam zien we bijvoorbeeld in Nieuw-West 20% vrijesectorhuur en 30% koopwoningen, en in Zuidoost 11% vrije sector en 27% koopwoningen https://onderzoek.amsterdam.nl/publicatie/de-staat-van-de-stad-amsterdam-xii-2022-2023. In Rotterdam zien we bijvoorbeeld in Bospolder-Tussendijken 19,7% particuliere verhuur en 20,4% koopwoningen, maar in de Afrikaanderwijk is dit veel lager met 6,6% respectievelijk 14,4% Onderzoek010 - Ruimtelijke ordening, Wonen & Verkeer (wijk) - Afrikaanderwijk. Deze voorbeelden laten zien dat het sterk per gemeente of wijk kan verschillen hoe deze verhoudingen liggen.

2022.[2] Soms zien we activisme in kwetsbare wijken. Zo vond op 10 juni 2020 in de Amsterdamse Bijlmer de grootste Black Lives Matter-demonstratie in Nederland plaats, met een oproep aan de regering om een einde te maken aan institutioneel racisme.[3] Al deze voorbeelden maken duidelijk dat we er goed aan doen om in deze wijken altijd alert te zijn op wie er wel of niet kwetsbaar zijn en op welke plekken in de wijk sprake is van een kwetsbare situatie.

Ook met deze kanttekening in ons hoofd, is het duidelijk dat er voor lokale overheden een uitdaging ligt om te zoeken naar innovatieve en breedgesteunde manieren van omgaan met de hardnekkige problemen in kwetsbare wijken. In Amsterdam zien we dit bijvoorbeeld terug op het gebied van de energietransitie, verduurzaming van de economie, woningbouw, leefbaarheid en veiligheid, en bij de plannen voor Nieuw-West, Zuidoost en Noord.[4] In Rotterdam zijn mooie innovatieve voorbeelden te vinden van woningen die van het gas af zijn gehaald in de wijk Bospolder-Tussendijken, in combinatie met een sociaal programma genaamd Veerkrachtig BoTu.[5] Behalve in Amsterdam en Rotterdam is er in andere gemeenten eveneens sprake van een groot bewustzijn van de problematiek van kwetsbare wijken, en bereidheid om aan oplossingen te werken, getuige een brandbrief van vijftien burgemeesters van grote en middelgrote steden aan het Kabinet-Rutte III in 2020.[6] Dit mondde onder het Kabinet-Rutte IV uit in het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2022). Een van de kernelementen in dit beleid is dat 'de behoeften van bewoners en de mogelijkheden van professionals die in het gebied werkzaam zijn om op deze behoeften in te spelen' centraal staan (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2022: 17). Het Landelijk Samenwerkings-

2 https://www.veldacademie.nl/pdf.html?load=/img/Document/b8/53/b8531bfb-a0b9-4651-b054-01c0e34399cf/Monitor%20Veerkracht%20in%20Bospolder-Tussendijken_maart%202024%20LR.pdf

3 https://www.groene.nl/artikel/van-de-bijlmer-naar-het-binnenhof

4 https://www.samennieuw-west.nl/wp-content/uploads/2023/06/Nationaal-Programma-Samen-Nieuw-West-in-het-kort.pdf
https://zoiszuidoost.nl/wp-content/uploads/2021/05/ZO-Zuidoost-Masterplan_final-2021-2040.pdf
https://openresearch.amsterdam/nl/page/63522/transitievisie-warmte-amsterdam
https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/stedelijke-ontwikkeling/wonen/

5 https://bospoldertussendijken.nl/energietransitie/
https://bospoldertussendijken.nl/veerkrachtig-botu/

6 https://www.g40stedennetwerk.nl/files/2020-06/Manifest-kwetsbare-gebieden.pdf

verband Actieve bewoners (LSA), een organisatie die zich al vele jaren bezighoudt met de ontwikkeling van kwetsbare wijken, bepleit in haar *Manifest voor een succesvolle wijkaanpak* eveneens dat bewoners en hun ervaringskennis leidend moeten zijn. Daarbij geeft LSA de volgende praktische tips aan uitvoerende professionals mee: 'werk waarderend en uitnodigend', 'heb aandacht voor wat er goed gaat in wijken', 'vertrek vanuit gelijkwaardigheid' en 'maak gebruik van wat er al is'.[7]

Maar dat vraagt wel iets. Als bewoners het centrale element moeten worden van het beleid in kwetsbare wijken, is het wél cruciaal dat uitvoerende professionals in die wijken hun professionaliteit zo doorontwikkelen dat macht delen met bewoners, vanuit waardering voor wie zij zijn en wat zij kunnen, vanzelfsprekender wordt. Dat betekent echter ook dat uitvoerende professionals dit soort overwegingen een kans moeten geven binnen de tegengestelde eisen die er in veel publieke instanties aan hun werk worden gesteld. Juist gewapend met meer democratische professionele kennis en vaardigheden, zijn uitvoerende professionals beter toegerust voor de complexe omgevingen waarin zij werken.

Uitvoerend professioneel werk als permanente evenwichtskunst

De meeste uitvoerende professionals die in kwetsbare wijken werken, hebben een specifieke taak die zij professioneel uitvoeren (Verhoeven & Tonkens, 2025). Hierdoor onderscheiden zij zich van artsen, advocaten en inmiddels ook opbouwwerkers, die een beroep uitoefenen met een beroepsvereniging en een eigen ethische code (Freidson, 2001). Voor uitvoerende professionals is het dus niet zozeer de vraag wat een professional of een professie is. In plaats daarvan vormt voor hen de kernvraag: *wat is professionaliteit*? Daarmee richt de aandacht zich op de professionele waarden, kennis, vaardigheden en ervaring van waaruit uitvoerende professionals handelen (Evetts, 2011; Noordegraaf, 2016). In mijn werk als lector gebruik ik de term 'uitvoerende professionals' daarom als aanduiding van mensen die in kwetsbare wijken werken voor gemeenten, woningcorporaties, welzijnsinstellingen, zorgverleners en andere publieke instanties. In kwetsbare wijken staan deze uitvoerende professionals, volgens het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2022), aan de lat om bewoners centraal te stellen bij het oplossen van hardnekkige problemen.

7 https://www.lsabewoners.nl/wp-content/uploads/2022/10/Manifest-succesvolle-wijkaanpak-digitaal.pdf

Tegengestelde eisen aan zeggenschap over professioneel werk
Kenmerkend voor de professionaliteit van deze uitvoerende professionals is dat ze geconfronteerd worden met tegengestelde eisen aan de zeggenschap die zij uitoefenen over hun werk. Deze tegengestelde eisen hebben zich door de tijd heen ontwikkeld, waardoor de mate van zeggenschap verschuift (Evetts, 2011; Noordegraaf 2016). Tot aan de jaren tachtig was er sprake van traditionele vormen van sturen en professionaliteit die zich kenmerkten door een hoge mate van hiërarchisch optreden door publieke instanties (Osborne, 2007; Pollitt & Bouckaert, 2017). De bijpassende vorm van professionaliteit is *professionele zeggenschap*, waarbij het oordelen vanuit de eigen professionele normen en het afschermen van het eigen werk van externe invloeden centraal staat, vaak gedreven door belangrijke bureaucratische waarden zoals gelijke behandeling, die vergen dat uitvoerende professionals onpartijdig en onpersoonlijk met bewoners omgaan (Noordegraaf, 2016; Nederhand et al., 2019; Tummers et al., 2015; Zacka, 2017). In de jaren tachtig en negentig nam NPM een hoge vlucht, waarbij het werk van professionals werd gemanaged en gemeten op basis van efficiencycriteria en de prestaties die zij leverden (Osborne, 2007; Pollitt & Bouckaert, 2017). Hierbij paste een ontwikkeling in professionaliteit gericht op *zeggenschap door de organisatie*, waarbij het afleggen van verantwoording centraal stond (Noordegraaf, 2016; Nederhand et al., 2019). Vanaf de jaren 2000, met al wat voorlopers in de jaren negentig, kwam New Public Governance (NPG) op, met een focus op meer samenwerking tussen overheden en andere publieke en private organisaties, maar vooral meer samenwerking met burgers in de beleidsvorming en in de uitvoering van publieke diensten (Osborne, 2007; Pollitt & Bouckaert, 2017). Professionaliteit ontwikkelde zich hierbij richting *ingebedde vormen van zeggenschap*, waarbij het samenwerken met burgers, bedrijven en andere publieke organisaties centraler kwam te staan in wat professionals doen (Noordergraaf, 2016; Nederhand et al., 2019).

Het gevaar van deze beschrijving is dat ze een papieren werkelijkheid schept, die suggereert dat publieke organisaties van het ene naar het andere sturingsmodel zijn overgestapt. De praktijk van publieke organisaties is veel weerbarstiger, omdat deze verschillende sturingslogica's zich meer als lagen over elkaar heen hebben ontwikkeld die allemaal nog in die organisaties aanwezig zijn (Van der Steen, Van Twist & Bressers, 2016). Gebiedsmakelaars van de gemeente Amsterdam zien zich bijvoorbeeld soms genoodzaakt om hiërarchisch op te treden tegen jongeren die structurele overlast veroorzaken op een plein. Tegelijkertijd moeten deze gebiedsmakelaars zo efficiënt mogelijk werken en wordt er ook van hen verwacht dat zij samenwerken met bewoners in het

agenderen van complexe vraagstukken en het uitvoeren van de oplossingen. Hun werk is *hybride* geworden doordat zij dagelijks met verschillende sturingslogica's worden geconfronteerd (Noordegraaf, 2015). Soms domineert een logica sterker in bepaalde functies of beleidsdomeinen, zoals hiërarchie bij de politie, maar vaak is er sprake van een potpourri die uitvoerende professionals verschillende kanten opduwt en hun werk ingewikkeld maakt.

Voor hun professionaliteit heeft dit tot gevolg dat uitvoerende professionals steeds al deze verschillende logica's tegen elkaar moeten afwegen. Onpartijdigheid en onpersoonlijke bejegening moeten zij afwegen tegen efficiency en effectiviteit, en tegen voorkeuren ophalen en meedenken (Van der Steen et al., 2016; Noordegraaf, 2015, 2020). Door deze hybriditeit varieert de zeggenschap die uitvoerende professionals hebben over hun werk tussen: zelf bepalen wat belangrijk is, de organisatie die bepaalt wat belangrijk is, of op basis van input van andere organisaties en burgers bepalen wat belangrijk is.

De noodzaak van moderatie

Uitvoerende professionals kunnen ervoor kiezen om met deze complexiteit om te gaan door nadrukkelijk vanuit een hiërarchische of een zakelijke sturingslogica te opereren. Daarmee zullen zij echter eenzijdig gaan optreden, met het gevaar dat zij bewoners gaan domineren of tot vinkjes op hun prestatie-indicatoren reduceren. NPG vormt hierop een antwoord, door samenwerking met bewoners centraal te stellen en professionaliteit te enten op ingebedde vormen van zeggenschap. Het centraal stellen van bewoners bij de aanpak van problemen in kwetsbare wijken, vraagt van professionals om samen met bewoners te bepalen wat belangrijk en nodig is. Ogenschijnlijk is dit al een component van professionele afwegingen als gevolg van NPG. Toch is er een belangrijk verschil. Bij NPG gaat het over burgers die door overheden bij de vorming van beleid worden betrokken, zoals bij G-1000's waar gelote burgers met overheden en anderen overleggen en beslissen over publieke belangen (Michels & Binnema, 2016). Het kan ook gaan om burgers die samen met publieke instanties uitvoering geven aan publieke dienstverlening, zoals bij samenwerking tussen burgers en wijkagenten bij het opzetten van WhatsAppgroepen voor buurtpreventie (Mehlbaum & Van Steden, 2018). Hierbij hebben bewoners wel input op beleid of dienstverlening, maar vertalen publieke instanties naar de samenleving toch vooral dingen die zij willen bereiken. Uitvoerende professionals oefenen daarbij ook meer zeggenschap uit over bewoners, doordat de ideeën en aanpakken voor die samenwerking vanuit de publieke instanties komen. Bovendien zitten uitvoerende professionals hierbij vaak in de rol van *netwerkmanagers* of

facilitatoren op afstand (Nederhand et al., 2019), waardoor het probleem van de afstand tussen publieke instanties en bewoners niet wordt opgelost. Zowel hiërarchie, NPM, en in zekere mate dus ook NPG, vormen vanuit het perspectief van professionaliteit eenzijdige benaderingen. Dat komt doordat uitvoerende professionals veel van hun eigen waarden, kennis, vaardigheden en ervaring op bewoners kunnen projecteren.

Bij de oproep vanuit het nationale beleid om bewoners in kwetsbare wijken centraal te stellen in het aanpakken van hardnekkige problemen, is een ander antwoord nodig dan sturingslogica's gebaseerd op hiërarchie, NPM en NPG kunnen bieden. Dit antwoord kunnen we vinden in ideeën over democratische professionaliteit, waarbij het delen van macht en taken tussen professionals en bewoners centraal staat, en initiatieven voor het oplossen van problemen van twee kanten kunnen komen (Dzur, 2008, 2019a, 2019b). Daarom bepleit ik verderop in deze lectorale rede dat uitvoerende professionals in kwetsbare wijken hun professionele handelen doorontwikkelen op basis van ideeën over democratische professionaliteit. Hierbij zullen uitvoerende professionals de lokroep ervaren van sturing gebaseerd op hiërarchie, NPM en NPG. De verleiding is groot om vanuit een van die bekende, en daarmee veilige, sturingslogica's te denken en handelen. Tegelijkertijd zijn aspecten van deze sturingslogica's soms belangrijk voor het dagelijks werk van uitvoerende professionals.

Volgens Bernardo Zacka (2017) zijn eenzijdige benaderingen vanuit één sturingslogica pathologisch, omdat ze een grote reductie van complexiteit met zich meebrengen die leidt tot blikvernauwing en het blokkeren van waardevolle informatie, kennis en inzichten uit de praktijk. Bijstandsconsulenten van de gemeente kunnen bijvoorbeeld zo sterk gericht zijn op de regels en wat volgens hen goed is voor de cliënt, dat ze niet in de gaten hebben dat cliënten zelf ideeën hebben over welk verplicht vrijwilligerswerk zij zouden willen doen. Door eenzijdige perspectieven te ontwikkelen, kunnen uitvoerende professionals de dagelijkse werkelijkheid van bewoners gemakkelijk uit het oog verliezen. *Moderatie* is volgens Zacka een manier om met dit probleem om te gaan. Hiermee bedoelt hij dat uitvoerende professionals voortdurend 'afgestemd zijn op een veelheid aan overwegingen en gevoelig zijn voor de afwegingen en kosten die daarmee gepaard gaan' (Zacka, 2017: 96). Door aan moderatie te doen, omarmen uitvoerende professionals de hybriditeit van hun werk, blijven ze openstaan voor verschillende belangen en perspectieven, en kunnen ze evenwichtige keuzes maken. Moderatie biedt daarmee ook ruimte voor het incorporeren van

democratische vormen van professionaliteit. Voordat ik hier verder op inga, is het belangrijk om een aantal remmende factoren op moderatie te benoemen.

Remmende factoren op moderatie

Volgens Peter Hupe (2022) zijn uitvoerende professionals voortdurend aan het omgaan met andere actoren, met de regels en het beleid, en met het eigen werk. Het omgaan met andere actoren vergt dat uitvoerende professionals manieren vinden om hun werk te verantwoorden binnen een web aan uiteenlopende verwachtingen en waarden, aldus Hupe. Maar wat als bewoners zich enorm mondig gedragen door zich, met inzet van kennis en van wat Monique Kremer (2023) instantiekapitaal[8] heeft genoemd, binnen de expertise en op het domein van uitvoerende professionals te begeven? Of wat te doen als bewoners met weinig instantiekapitaal zich mondig gedragen vanuit een wantrouwige en emotionele houding, gevoed door geruchten en misinformatie afkomstig van sociale media of van populistische politici? Beide vormen van mondigheid versterken de verleiding voor uitvoerende professionals om zich terug te trekken in een vorm van professionele zeggenschap, waarin de eigen kennis en bureaucratische waarden zoals onpartijdigheid en onpersoonlijkheid centraal staan en ze kunnen zeggen dat ze niemand zullen voortrekken. Als voorbeeld noem ik boze bewoners, die van de wijkbeheerder van de woningcorporatie te horen krijgen dat zij net als alle andere bewoners een klachtenformulier in kunnen vullen om te melden dat er weer structureel in de portiek wordt geblowd. Ook kunnen uitvoerende professionals ervoor kiezen om zich te verschuilen achter organisatiezeggenschap, bijvoorbeeld als een huismeester van een woningcorporatie tegen klagende bewoners zegt dat er geen middelen of mensen zijn om de boxen beter tegen inbraak te beveiligen. Het is heel verleidelijk, en ook gemakkelijk, om in confrontatie met mondige bewoners moderatie achterwege te laten.

Het omgaan met regels en beleid vergt volgens Hupe (2022) dat uitvoerende professionals permanent kleine besluiten nemen, die de regels en het beleid toesnijden op de specifieke situatie waarin zij handelen. Michael Lipsky (1980) noemde dit voortdurende proces van interpreteren, besluiten en handelen de discretionaire bevoegdheid. Uitvoerende professionals kunnen meer of minder gebruikmaken van die bevoegdheid. Daarbij ontstaat in de confrontatie met mondige burgers het gevaar van hier niet al te veel gebruik van maken, waardoor

8 Hiermee bedoelt Kremer (2023) de kennis die burgers hebben van hoe instanties werken.

uitvoerende professionals copingstrategieën ontwikkelen gericht op zich wegbewegen van bewoners (Tummers et al., 2015). Omgekeerd kunnen uitvoerende professionals juist veel gebruik gaan maken van hun discretionaire bevoegdheid en copingstrategieën ontwikkelen waarmee zij zich nadrukkelijk richting mondige burgers bewegen (Tummers et al., 2015). Denk aan een zeer strenge schuldhulpverlener die de cliënt uit het oog verliest, versus een extreem betrokken welzijnswerker die zelfs in het weekend beschikbaar is voor haar cliënten. In beide gevallen verdwijnt moderatie uit beeld, doordat uitvoerende professionals zich te eenzijdig opstellen en de complexe overwegingen van hun werk negeren of vergeten.

Het omgaan met het eigen werk wordt volgens Hupe (2022) vaak gedreven door socialisatie binnen de organisatie of binnen een beroep, maar ook door werkdruk. De confrontatie met mondige bewoners kan een mismatch met de informele regels van 'zo doen we het nou eenmaal' veroorzaken, met als gevolg dat uitvoerende professionals copingstrategieën ontwikkelen gericht op zich van deze bewoners wegbewegen, of gericht op zich tegen deze bewoners keren (Tummers et al., 2015). Werkdruk kan ertoe leiden dat mondige bewoners met veel kennis en instantiekapitaal, die al de taal van de organisatie spreken, wel worden gehoord en invloed krijgen op het werk van de uitvoerende professionals, terwijl slecht geïnformeerde emotionele mondige bewoners met minder instantiekapitaal terzijde worden geschoven. Vooral emotioneel gedrag van mondige bewoners kan bij uitvoerende professionals tot ongemak leiden. Dat ongemak kan ontstaan doordat zij niet goed weten hoe met die emoties om te gaan, of doordat zij die emoties niet goed kunnen rijmen met het rationele imago van hun werk. De eenzijdige reacties gebaseerd op informele regels of werkdruk, zetten moderatie onder druk omdat er geen rekening wordt gehouden met de pluriformiteit van afwegingen, die hybride professionaliteit vergt.

Twee andere remmende factoren op moderatie liggen buiten de macht van uitvoerende professionals. De eerste heeft te maken met de opstelling van hun managers en andere besluitvormers hoger in de organisatie. Een systematisch literatuuronderzoek naar de opvattingen van managers binnen publieke instanties over burgerparticipatie, laat zien dat het vaak voorkomt dat managers negatief denken over de kennis en vaardigheden van burgers (Migchelbrink & Van de Walle, 2022). Hierdoor kan er een houding ontstaan die professionele of organisatiezeggenschap bevordert en daarmee het zicht ontneemt op wat bewoners van kwetsbare wijken weten en kunnen. Deze houding ondermijnt de afwegingen gebaseerd op pluriformiteit, die centraal staan bij moderatie.

De tweede remmende factor is de verkokering binnen en tussen publieke organisaties (Blijleven & Van Hulst, 2020; ministerie van Binnenlandse Zaken, 2022). Gezien de aard van de problemen in kwetsbare wijken, zijn er vaak meerdere uitvoerende professionals met verschillende professionele achtergronden nodig. Zij werken echter binnen hele andere onderdelen van een publieke instantie, of zij werken voor verschillende publieke instanties. In deze situatie is moderatie dus niet aan één uitvoerende professional gebonden, maar een opgave voor meerdere van hen. Het risico op eenzijdige benaderingen neemt hierbij toe, getuige de samenwerkingsproblemen en versnipperde aanpakken die het ministerie van Binnenlandse Zaken (2022: 11) signaleert in kwetsbare wijken:

> In de uitvoeringspraktijk komt de samenwerking tussen overheden, corporaties, politie, zorg- en welzijnsorganisaties, scholen en andere maatschappelijke organisaties en werkgevers die in deze gebieden werkzaam zijn, moeilijk van de grond. De samenhang tussen fysieke en sociale programma's is voor individuele partijen vaak lastig te leggen, waardoor de opgaven in deze gebieden niet goed genoeg worden opgepakt. Het gevolg is een versnipperde en een nauwelijks domein overstijgende aanpak.

Ondanks deze remmende factoren op moderatie laat onderzoek van Margo Trappenburg, Thomas Kampen en Evelien Tonkens (2022) zien dat uitvoerende professionals van wijkteams binnen de gedecentraliseerde zorg wel degelijk in staat zijn om eenzijdige posities te vermijden en om steeds met pluriformiteit rekening te houden in hun afwegingen. Gezien de behoefte om bewoners centraal te stellen bij het werken aan de hardnekkige problemen van kwetsbare wijken, lijkt het daarom een goed moment om de professionaliteit van uitvoerende professionals samen met hen onder de loep te nemen en om inspiratie en reflectie te bieden. Hiervoor kunnen we te rade gaan bij ideeën over democratische professionaliteit, zoals ontwikkeld door Albert Dzur (2008, 2019a, 2019b) en verder geduid en verdiept door mijzelf en Evelien Tonkens (Verhoeven & Tonkens, 2025).

Democratische professionaliteit als inspiratiebron

In ons gezamenlijke werk bespreken Tonkens en ik uitvoerig het werk van Albert Dzur. Ik baseer mij hier op onze uitleg en duiding van zijn werk (Verhoeven & Tonkens, 2025). Albert Dzur heeft met twee boeken het denken over democratische professionaliteit op de kaart gezet (Dzur, 2008, 2019a). In een kort artikel legt Dzur (2019b) uit dat democratische professionaliteit wat hem betreft een

tweezijdig proces is. Professionals geven democratisch vorm aan hun professionaliteit én ze democratiseren publieke instanties die zijn geprofessionaliseerd. Over dat laatste aspect gaat *Democracy inside*, Dzur's boek uit 2019. Die democratisering van organisaties is volgens Dzur (2019a) nodig, omdat publieke instanties de neiging hebben om dehumaniserend te werken, door voor bewoners te denken en namens hen te handelen. Het gevolg is dat zij burgers uit het oog verliezen. Dit argument heeft verwantschap met het denken van Zacka (2017) over eenzijdige benaderingen van uitvoerend professioneel werk, in de zin dat te veel nadruk op het eigen professionele perspectief of dat van de organisatie afstand creëert met bewoners. Als oplossing suggereert Dzur (2019a) dat publieke instanties correctie behoeven van buitenaf, liefst door bewoners, cliënten of burgers. Gedreven door een participatief democratisch ethos, ziet Dzur (2019a) in dit proces een rol weggelegd voor uitvoerende professionals. Zij moeten wat hem betreft taken gaan delen met bewoners, waardoor publieke instanties beter doordrongen raken van de menselijke maat in hun beleid en uitvoering.

In zijn boek *Democratic professionalism* uit 2008 werkte Dzur aan het eerste aspect van democratische professionaliteit, namelijk het democratiseren van professionaliteit. Hierdoor kunnen uitvoerende professionals volgens Dzur (2008) een vorm van werken vinden die een antwoord biedt op de discussie over paternalistische professionals en de radicale kritiek daarop. Dit boek biedt voor uitvoerende professionals in kwetsbare wijken de meeste inspiratie, omdat ze op grond hiervan kunnen reflecteren op en werken aan de ontwikkeling van hun professionaliteit. Dzur (2008) beschrijft eerst uitvoerig de opkomst van professionals als *sociaal gevolmachtigden*, die op basis van hun kennis, vaardigheden, normatieve oriëntatie, kwaliteitseisen en zelfregulering het vertrouwen van burgers genoten om taken van hen over te nemen op gebied van zorg, onderwijs, juridische bijstand en nog veel meer. Deze professionals genoten veel aanzien en drukten een groot stempel op de verzorgingsstaten die na de Tweede Wereldoorlog tot volle wasdom kwamen in veel westerse landen. Binnen deze verzorgingsstaten was professionaliteit vooral gebaseerd op professionele zeggenschap (Tonkens, 2012). In de jaren zeventig kwam deze vorm van professionaliteit volgens Dzur (2008) onder vuur te liggen van radicale kritiek, die claimde dat het optreden van uitvoerende professionals paternalistisch en ondemocratisch was (zie ook Tonkens, 2009). Burgers werden in hun handelen verlamd en zouden veel meer zeggenschap moeten krijgen over publieke dienstverlening en uitvoering van beleid. Daartoe zouden zij zelf aan het roer moeten komen door processen van deprofessionalisering (Dzur, 2008).

Volgens Dzur (2008) zijn zowel volledige professionele zeggenschap als volledige deprofessionalisering onaantrekkelijk, omdat professionals wel nodig blijven bij het uitvoeren van publieke taken, maar daarbij niet langer het alleen voor het zeggen moeten hebben. Door macht en taken te delen met burgers, kunnen professionals volgens Dzur (2008) meer erkenning krijgen van burgers, hun vertrouwen winnen en de legitimiteit van hun werk vergroten. Dzur definieert democratische professionaliteit als volgt:

> Het delen van voorheen geprofessionaliseerde taken en het aanmoedigen van lekenparticipatie op manieren die een bredere publieke betrokkenheid en beraadslaging over belangrijke sociale kwesties binnen en buiten professionele domeinen verbeteren en mogelijk maken (Dzur, 2008: 130).

Het voordeel van dit alternatief is, volgens Dzur (2008), dat er geen scherp onderscheid wordt gemaakt tussen professionals en leken, zoals wel gebeurt in het sociaal gevolmachtigde model van professionaliteit en het model van de radicale kritiek. Bij democratische professionaliteit moeten professionals niet ophouden om professional te zijn, maar juist hun professionele verantwoordelijkheid en autoriteit serieus nemen en hun kennis, vaardigheden en normen blijven gebruiken en verbeteren. De grote verandering is dat professionals hun autoriteit samen met burgers uitoefenen door taken met hen te delen. Bovendien ontstaat er door democratische professionaliteit meer toenadering en nabijheid tussen uitvoerende professionals en bewoners (Dzur, 2019a). Over wat dit macht en taken delen precies inhoudt, biedt het werk van Dzur (2008, 2019a, 2019b) te weinig houvast. Hij geeft een pad dat ook uitvoerende professionals in kwetsbare wijken kunnen gaan bewandelen. Hoe dat pad eruit kan zien vergt meer uitwerking, door het democratische in professionaliteit te verdiepen.

Verdieping van het democratische in professionaliteit

Samen met Evelien Tonkens heb ik voor het jaarboek van *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken* een hoofdstuk geschreven, waarin wij een verdere uitwerking geven van het democratische element van professionaliteit (Verhoeven & Tonkens, 2025). Daarom zal ik ook dit deel van mijn betoog op het gezamenlijke werk met Tonkens baseren en illustreren met de casus van De Verbindingskamer, waarmee ik deze rede begon. Tonkens en ik maken gebruik van het werk van Mark Warren (2017), die een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan democratietheorie. Warren (2017) beschrijft zeven algemene politieke praktijken binnen democratische politieke systemen: erkenning geven, tegenstand bieden, overleggen, vertegenwoordigen, je ergens bij aansluiten, verlaten, en stemmen. Verlaten (*exiting*) is

onwenselijk – omdat dit zou suggereren dat professionals uit hun relaties met bewoners stappen – en stemmen is voor dit betoog niet relevant. De overige vijf praktijken kunnen veel inspiratie bieden bij het doordenken van de professionaliteit van uitvoerende professionals, juist ook in kwetsbare wijken.

Erkenning geven
Volgens Warren is erkenning geven een fundamenteel democratische daad:

> In de hoofden van actoren legt erkennen wederzijdse verbanden met gedeelde omstandigheden, betrokken belangen, het lot, bezorgdheid, gemeenschappelijk leed, of gemeenschappelijke aspiraties (Warren, 2017: 47).

Het besef van erkenning stimuleert volgens Warren de ontwikkeling van morele relaties, gericht op het wederzijds rekening houden met elkaars perspectieven, belangen en waarden bij het aangaan van samenwerking. Impliciet is erkenning geven ook belangrijk voor Dzur, die stelt dat democratische professionaliteit gaat om 'de wereld van de patiënt, de overtreder, de cliënt, de student en de burger op hun voorwaarden te begrijpen om vervolgens samen te werken aan gemeenschappelijke problemen' (Dzur, 2019a: 4). Erkenning geven vormt een belangrijke dimensie van rechtvaardigheid, die in de kern gaat over hoe er ruimte kan worden gecreëerd voor de perspectieven van bewoners op hoe het werk van professionals raakt aan hun behoeften, rechten, identiteiten, ervaringen en emoties (vgl. Williams & Doyon, 2019; Verloo, 2023). Door erkenning te geven, kunnen uitvoerende professionals ruimte creëren om taken met bewoners te delen, zoals Dzur bepleit.

Zoals het vignet van De Verbindingskamer suggereert, bestaat er een grote behoefte aan erkenning onder bewoners van kwetsbare wijken. Ze willen gezien en gehoord worden en ze verwachten, net als bewoners van andere wijken, dat er iets gebeurt met hun inbreng. Een recent rapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau (Plaisier et al., 2023) bevestigt dit beeld. Bewoners die ervaringen hebben met het sociaal domein geven indringend aan dat zij gezien, gehoord en geholpen willen worden. Ze voelen zich onbegrepen, hun hulpbehoeften worden niet goed ingeschat, ze voelen zich in een hokje geplaatst, en hun negatieve ervaringen voeden het wantrouwen in publieke instanties. Vergelijkbare ervaringen zien we terug in heel ander onderzoek door Nanke Verloo (2023), die laat zien hoe in participatieprocessen soms de verhalen van bewoners worden genegeerd, hun geschiedenis buiten beschouwing wordt gelaten, en hun emoties worden geblokt.

Het vignet van De Verbindingskamer laat ook zien hoe erkenning geven werkt. Sleutelwoorden zijn tijd, aandacht, echt luisteren, gelijkwaardigheid, nabijheid, en actie ondernemen op wat je belooft. Vooral *actief luisteren* vormt een belangrijke stap op de weg naar erkenning. Susan Bickford (1996) betoogt dat actief luisteren essentieel is voor democratische vormen van communicatie, door de aandacht te richten op de ander die spreekt, en door als luisteraar jezelf tijdelijk naar de achtergrond te verplaatsen. Dat kan door niet meteen allerlei gedachten of oordelen te vormen over degene die spreekt, of over wat diegene zegt. Daarbij kunnen luisteraars zichzelf niet uitschakelen, maar wel proberen om aandacht en openheid op te brengen (Bickford, 1996). Actief luisteren kan zo een eerste belangrijke stap voor uitvoerende professionals zijn in het geven van erkenning. Door actief te luisteren ontstaat er een relatie, een gevoel van gemeenschappelijkheid en meer inclusiviteit (Bellido & Herrero, 2023).

Er zijn drie randvoorwaarden waarmee uitvoerende professionals rekening dienen te houden als zij actief willen luisteren. De eerste is het vermijden van *selectief luisteren* door er scherp op te letten naar *wie* er wordt geluisterd (Dobson, 2012) en of daarmee een voldoende rijk beeld van een situatie ontstaat dat moderatie mogelijk maakt. De tweede randvoorwaarde is dat uitvoerende professionals goed nadenken over *waar* zij luisteren (Dobson, 2012), door bijvoorbeeld naar plekken te gaan waar zij nog niet eerder naar bewoners hebben geluisterd. Evelien Tonkens en ik hebben hier nog een derde randvoorwaarde aan toegevoegd: uitvoerende professionals doen er goed aan om te bedenken naar *wat* ze luisteren (Verhoeven & Tonkens, 2025). Staan zij vooral open voor inhoudelijke argumenten en communicatie, zoals op kantoor, of luisteren zij ook naar de emoties die bewoners uiten? Het ongemak in het omgaan met emoties, dat veel uitvoerende professionals ervaren, kan een sta-in-de-weg zijn. Emoties vertellen echter een verhaal over de relaties tussen mensen onderling, of over de relaties die zij met hun omgeving hebben. Woede verwijst bijvoorbeeld altijd naar een schending van de morele orde. Er is bewoners iets aangedaan of ze vinden dat de gang van zaken niet aan hun moreel kompas voldoet (Lazarus, 1991). Een ander voorbeeld is angst, dat verwijst naar risico's of naar een bedreiging van iemands bestaan (Lazarus, 1991). Door actief te luisteren naar de emoties en de bijbehorende verhalen van bewoners, kunnen uitvoerende professionals de achterliggende oorzaken achterhalen en een opening creëren voor het geven van erkenning. Hier zit echter wel een grens aan, omdat emoties van bewoners soms ook overduidelijk voortkomen uit misinformatie, of uit politieke stemmingmakerij. Emoties kunnen ook zo heftig zijn dat ze kwetsen of discrimineren, en daarmee persoonlijke grenzen van uitvoerende professionals

overschrijden of andere bewoners onheus bejegenen. In dit soort gevallen is het belangrijk dat uitvoerende professionals hier grenzen aan stellen en tegenspraak op geven, om zo niet alleen erkenning te geven maar er ook om te vragen (Verhoeven & Tonkens, 2025).

Aandacht voor het *wie*, *waar* en *wat* is dus essentieel om actief luisteren in de praktijk te brengen en daarmee een basis te leggen voor democratische verhoudingen met bewoners, die gebaseerd zijn op erkenning. Dit soort randvoorwaarden kunnen uitvoerende professionals ook proberen over te brengen op actieve bewoners, in de hoop dat zij daardoor beter in staat zijn om hun eigen relaties met andere bewoners op erkenning te baseren. Het vignet van De Verbindingskamer maakt echter duidelijk dat actief luisteren weliswaar heel belangrijk is, maar dat bewoners van kwetsbare wijken verwachten dat er ook iets gebeurt met hetgeen zij vertellen aan de uitvoerende professionals of aan actieve bewoners. Zonder actie die volgt op luisteren, ontstaat er teleurstelling en wantrouwen, omdat bewoners het gevoel krijgen dat juist zij er niet toe doen, dat ze niet worden gewaardeerd door publieke instanties of door actieve bewoners.

Tegenstand bieden
Warren koppelt tegenstand bieden binnen democratische politieke systemen aan:

> (...) situaties waarin actoren zich verzetten tegen overheersing, onderdrukking, uitbuiting of opgelegde heerschappij, dat wil zeggen tegen vormen van uitsluiting van plaatsen en processen van beraadslaging en besluitvorming over zaken die hen aangaan (Warren, 2017: 47).

Deze tegenstand zien we vaak in de vorm van sociale bewegingen die een onderwerp op de politieke agenda willen plaatsen; bij actiegroepen die zich tegen plannen of besluitvorming door publieke instanties verzetten; of bij non-gouvernementele organisaties (ngo's) die publieke instanties voor de rechter slepen (Rosanvallon, 2008). Toch bieden niet alleen burgers tegenstand. Ook ambtenaren zetten zich tijdens hun werk bijvoorbeeld in voor gelijkebehandelingbeleid, de rechten van mensen met beperkingen, of milieubeleid (Banaszak, 2005; Pettinicchio, 2012; Olsson & Hysing, 2012).

In zijn tweede boek gaat Albert Dzur, zoals eerder betoogd, in op de dehumaniserende effecten van publieke instanties. Volgens Dzur (2019a) moeten

uitvoerende professionals alert zijn op hoe 'hun organisaties het handelingsvermogen [van bewoners] ontkrachten en hun kennis bagatelliseren' (Dzur, 2019a: 41). Het is, aldus Dzur, belangrijk dat uitvoerende professionals hier tegenstand aan bieden, zodat hun instanties beter aansluiten op wat bewoners echt nodig hebben. Dit tegenstand bieden kan al door kleine stapjes te zetten, bijvoorbeeld als uitvoerende professionals hun discretionaire ruimte gebruiken om formele regels binnen hun organisaties ruimer of anders te interpreteren, om die regels aan te passen, om te buigen, of te negeren (Lowndes & Roberts, 2013). Hetzelfde zouden uitvoerende professionals kunnen doen met de informele regels die in de organisatiecultuur verankerd zitten over hoe dingen gaan, of wanneer iets wel of niet acceptabel is (Lowndes & Roberts, 2013). Ook de verhalen die leven binnen de organisatie, en die zij uitdraagt naar buiten, kunnen door uitvoerende professionals worden aangepast of van een andere interpretatie voorzien in gesprekken met bewoners (Lowndes & Roberts, 2013). Uitvoerende professionals kunnen bovendien bij bestuurders en beleidsmakers aandacht vragen voor dehumaniserende effecten van hun organisaties, en desnoods actie gaan voeren als ze niet worden gehoord.

Het werk van De Verbindingskamer bevat ook elementen van tegenstand bieden. Dat is bijvoorbeeld het geval als op basis van gesprekken met bewoners duidelijk wordt van welke dingen zij last hebben, en Marianne de Koning en haar collega's publieke instanties vragen om met een oplossing hiervoor te komen. Het vergt veel vasthoudendheid en tegenstand bieden vanuit De Verbindingskamer om ervoor te zorgen dat bijvoorbeeld de vuilnis vaker wordt opgehaald, of de verlichting in de portiek wordt gemaakt. Tegenstand die essentieel is om voor bewoners tastbare resultaten te boeken en daarmee een klein beetje goede wil onder hen aan te wakkeren om met publieke instanties samen te werken (zie ook Vermeulen & Verhoeven, 2025, met medewerking van Marianne de Koning).

Overleggen

Bij overleggen gaat het volgens Warren (2017: 47) om 'praktijken die invloed genereren door het bieden en ontvangen van cognitief overtuigende redenen over zaken van gemeenschappelijk belang'. De kern van overleggen is dat voorkeuren worden verhelderd en uitgesorteerd en niet zozeer dat er besluiten worden genomen, aldus Warren (2017: 48). Overleg gaat dus om argumenten uitwisselen en zo beter van elkaars voorkeuren op de hoogte raken, elkaars perspectieven leren kennen, en daardoor in staat zijn om de ander beter te begrijpen. Uitsorteren gaat erom dat alle voorkeuren op tafel komen en voor

iedereen overzichtelijk worden geordend, zoals bij een timmerman die gereedschappen klaarlegt en daarbij de hamers bij elkaar legt en de beitels daarnaast. Bij overleg zijn deelnemers erop gericht om de ander te overtuigen van hun eigen positie, zonder dat het doel is dat er consensus wordt bereikt (Warren, 2017).

Overleg is dus heel belangrijk voor uitvoerende professionals als zij macht of taken met bewoners willen delen. Door overleg kunnen professionals en bewoners elkaars voorkeuren goed leren kennen en uitsorteren. De voorkeuren van bewoners vormen daarbij niet een soort boodschappenlijstje voor uitvoerende professionals voor wat zij de komende tijd te doen hebben, maar ze bieden wel cruciale informatie voor de uitvoering van beleid over de problemen van bewoners. Het optreden van uitvoerende professionals wordt bij overleg pas democratisch als zij:

> (...) voorkeuren bevragen en verschillende voorkeuren met elkaar confronteren, teneinde deze te sorteren en te verhelderen. Het resultaat is dan niet dat er door [uitvoerende] professionals wordt geluisterd naar en gehandeld volgens wat mondige burgers willen, maar wel dat hun voorkeuren en die van anderen kritisch zijn bezien en bevraagd en daardoor uitgesorteerd en verhelderd (Verhoeven & Tonkens, 2025).

Dit verhelderen is door de alom aanwezige emoties van bewoners niet alleen een kwestie van rationele argumenten uitsorteren, maar ook van de verhalen achter emoties serieus nemen, en verhelderen waar het bij deze verhalen om gaat. Hierbij gaat het niet alleen om overleg met bewoners. Een belangrijke taak voor uitvoerende professionals is ook het stimuleren van overleg tussen bewoners onderling, met hetzelfde doel van het leren kennen, waarderen en uitsorteren van elkaars voorkeuren. Ongeacht tussen wie er overleg plaatsvindt, bestaat er altijd de nodige overlap met erkenning geven. Het gaat altijd om communicatie als *tweerichtingsverkeer,* gebaseerd op spreken én actief luisteren (Bellido en Herrero, 2023: Macnamara, 2015, 2023).

Overleg in deze zin zien we ook terug bij De Verbindingskamer, bijvoorbeeld bij uitvoerende professionals die te veel vastzitten in hun eigen denkbeelden en die worden meegenomen langs de deuren van bewoners. Meelopen met De Verbindingskamer biedt uitvoerende professionals de mogelijkheid om hun eigen voorkeuren te confronteren met die van bewoners. Daardoor kunnen ze een begin maken met kritische reflectie, uitsortering en verheldering. Behalve

huis-aan-huisbezoeken en het boeken van snelle resultaten op kwesties waar bewoners mee zitten, organiseert De Verbindingskamer na verloop van tijd ook vormen van overleg waar bewoners hun voorkeuren met elkaar kunnen delen, uitsorteren en verhelderen (Vermeulen & Verhoeven, 2025, met medewerking van Marianne de Koning).

Vertegenwoordigen

Vertegenwoordigen ontstaat volgens Warren (2017: 48) 'wanneer een actor staat, spreekt, of handelt voor een ander'. Degenen die vertegenwoordigd worden, kunnen hun vertegenwoordigers ter verantwoording roepen. Het gevolg is dat zij meer empowered en geïncludeerd worden, aldus Warren (2017). Vertegenwoordigen bevordert bovendien empathie voor de vertegenwoordigden, omdat een vertegenwoordiger anderen meeneemt in het perspectief dat hij vertegenwoordigt: 'als mensen representatieve claims maken, dan vragen ze hun publiek om de wereld vanuit hun perspectief te bekijken' (Warren, 2017: 49).

Voor uitvoerende professionals betekent dit dat zij een specifieke vorm van vertegenwoordiging kunnen praktiseren, namelijk symbolische vertegenwoordiging. Hierbij gaat het om het vertolken van de ervaringen, emoties en standpunten van degenen die worden vertegenwoordigd, én om het afleggen van verantwoording over die vertolking aan de vertegenwoordigden (Pitkin, 1969). Om de ervaringen, emoties en standpunten van bewoners in kwetsbare wijken te kunnen vertolken, is het voor uitvoerende professionals belangrijk dat ze hier goed van op de hoogte zijn. Het ligt daarbij voor de hand dat zij met name bewoners vertegenwoordigen die minder mondig zijn, of die niet over voldoende instantiekapitaal beschikken om hun verhaal aan publieke instanties te vertellen op een manier die resoneert. Door deze bewoners te vertegenwoordigen, kunnen uitvoerende professionals belangrijke correcties aanbrengen op de dehumaniserende effecten van publieke instanties (Dzur, 2019a), zodat er minder over en meer met bewoners aan de concrete problemen wordt gewerkt. Door minder mondige bewoners te vertegenwoordigen, kunnen uitvoerende professionals bovendien het speelveld op een onderwerp of probleem gelijkwaardiger maken, zodat de ideeën die binnen de publieke instantie leven niet de overhand hebben. Cruciaal is wel dat zij aan de minder mondige bewoners verantwoording afleggen over hoe zij hun verhalen hebben vertolkt, hoe daarop werd gereageerd, en wat daarmee wordt gedaan. Dit zien wij terug in de activiteiten van De Verbindingskamer, die de zaken waar bewoners mee zitten namens hen inbrengt bij de relevante publieke instanties – en vervolgens ook weer aan de bewoners terugkoppelt wat hiermee gebeurt, ook als er door de

publieke instanties op korte termijn geen oplossingen worden geboden (Vermeulen & Verhoeven, 2025, met medewerking van Marianne de Koning).

Behalve zelf bewoners vertegenwoordigen, kunnen uitvoerende professionals ook actieve bewoners stimuleren om dit te doen. Bewoners die al aan tafel zitten, kunnen zij bevragen of zij kennis hebben genomen van de ervaringen, standpunten en emoties van de andere bewoners die zij claimen te vertegenwoordigen. Bewoners die vervolgens claimen vooral namens zichzelf te willen praten, kunnen zij erop wijzen dat een plek aan tafel innemen verplichtingen met zich meebrengt om wel een vertegenwoordigende taak op te pakken, omdat het aan tafel plaatsnemen hen in een vertegenwoordigende positie plaatst. Uitvoerende professionals kunnen bewoners helpen om die vertegenwoordigende taak op te pakken. Dat kan door met hen te onderzoeken hoe zij de ervaringen, emoties en standpunten van andere bewoners kunnen leren kennen, afwegen en vertolken, en hoe zij deze vertolking vervolgens aan die bewoners kunnen verantwoorden (Verhoeven & Tonkens, 2025).

Overbruggen en verbinden

Warren heeft het zelf niet over overbruggen en verbinden, maar over lid worden (*joining*): 'een van de algemene handelingen waarmee democratische functies kunnen worden vervuld, is lid worden van een vereniging' (Warren, 2017: 49). De achterliggende gedachte dat het verenigen van mensen positieve effecten kan hebben op de betrokkenheid bij politiek en democratie, was in de vroege jaren 2000 populair in het werk van Robert Putnam (2000) en Amitai Etzioni (1996) en in het beleid van de kabinetten onder premier Balkenende (Verhoeven & Ham, 2010). Een bekend begrip uit het werk van Putnam (2000) was dat van *overbruggend sociaal kapitaal*, waarmee hij doelde op het leggen van bruggen tussen bewoners die elkaar niet zo goed kenden of die een andere achtergrond hebben.

Eerder deed ik samen met Evelien Tonkens onderzoek naar de relaties tussen uitvoerende professionals en bewonersinitiatieven in de Amsterdamse *krachtwijken*, het toen geldende label voor wat we nu kwetsbare wijken noemen. Wij zagen dat deze professionals mensen met vergelijkbare ideeën met elkaar in contact brachten, zodat zij samen een initiatief konden ontwikkelen en daar een buurtbudget voor konden aanvragen. Een van de door ons geïnterviewde uitvoerende professionals verwoorde dit mooi:

> Wat ze [bewoners] niet goed zelf kunnen (...) is het verbinden met andere initiatieven. Want een initiatiefnemer wil zijn ding doen, en je hebt iemand nodig die daarvoor zegt van 'goh, maar ga nou eens met die en die om tafel zitten' (Tonkens & Verhoeven, 2012: 92).

Bruggen bouwen tussen bewoners is dus niets nieuws, maar kan wel een belangrijke bijdrage leveren aan meer inclusie en betrokkenheid van bewoners bij de problemen van anderen. Dzur heeft hier ook aandacht voor. Door burgers samen te brengen kunnen democratische professionals '(...) druk en routines creëren die face-to-face contact en communicatie over sociale verschillen heen aanmoedigen' en ze kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een 'meer wijdverbreide cultuur van verantwoordelijkheid voor anderen' (Dzur, 2019a: 21). Behalve helpen met het stimuleren van overbrugging, kunnen uitvoerende professionals ook helpen met het leggen van verbindingen tussen bewoners en publieke instanties. Dit staat in de academische literatuur ook wel bekend als *verbindend sociaal kapitaal* (Szreter, 2002). Vooral voor bewoners met weinig instantiekapitaal, kunnen uitvoerende professionals ervoor zorgen dat zij niet door publieke instanties over het hoofd worden gezien, dat er een ingang ontstaat om elkaar te leren kennen en daardoor de afstand tussen deze bewoners en instanties wordt verkleind.

Zowel het bruggen bouwen tussen bewoners als het overbruggen van de afstand tussen bewoners en instanties, vormt de kern van het werk van De Verbindingskamer. Marianne de Koning heeft haar sociale onderneming bewust zo genoemd vanwege de grote afstand tussen bewoners en tussen bewoners en instanties. Zij signaleert die in het vignet aan het begin van deze rede, en ook in twee langdurige interviews die Floris Vermeulen en ik met haar hielden (Vermeulen & Verhoeven, 2025, met medewerking van Marianne de Koning).

Met democratische professionaliteit aan de slag in vijf activiteiten

Democratische professionaliteit zoals hier uitgewerkt, vergt niet dat uitvoerende professionals helemaal het roer omgooien en zichzelf omscholen tot democratische professionals. Omdat uitvoerende professionals een specifieke taak professioneel uitvoeren, ligt het voor de hand dat zij democratische professionaliteit onderdeel laten worden van de afwegingen die zij maken als zij aan moderatie doen. Het advies van de ROB (2024) parafraserend, is het belangrijk dat uitvoerende professionals zichzelf afvragen: 'Wat moet ik zelf anders gaan doen om democratische professionaliteit te ontwikkelen en toe te voegen aan mijn waarden, kennis, vaardigheden en ervaring?' De vraag stellen is een goed

begin, maar vereist vervolgens ook oefening. Zacka (2017) bepleit dat uitvoerende professionals doen aan *gymnastiek van het zelf*, zodat ze kunnen omgaan met de tegengestelde eisen die hun werk aan hen stelt. Enigszins aangepast aan mijn voorgaande betoog, bestaat deze gymnastiek van het zelf uit drie oefeningen: 1) zelfonderzoek om de eigen voorkeuren en vooroordelen bloot te leggen, 2) het kalibreren van de afstand tot bewoners, en 3) het reflecteren op de mate van zorg en empathie waarmee bewoners tegemoet worden getreden. Door deze gymnastiek van het zelf te beoefenen, kunnen uitvoerende professionals steeds beter worden in de moderatie die hen in staat stelt om de veelheid aan overwegingen, afwegingen en kosten in hun werk goed te overzien en op basis daarvan evenwichtige keuzes te maken.

De gymnastiek van het zelf kan uitvoerende professionals helpen bij het versterken van hun democratische professionaliteit, door de drie oefeningen te combineren met de vijf activiteiten richting bewoners. Dat klinkt moeilijker dan het is. De eerste activiteit is bewoners *erkenning geven* door *actief* naar hen te *luisteren*, zodat hun ervaringen, perspectieven, verhalen en emoties onderdeel worden van een democratischer manier van professioneel communiceren. Bij het actief luisteren is wel alertheid nodig op het naar *wie*, *waar* en *naar wat* er wordt geluisterd. Hierbij komen alle drie facetten van de gymnastiek van het zelf van pas. Door aan zelfonderzoek te doen kunnen uitvoerende professionals verkennen of zij voorkeuren of vooroordelen ten opzichte van bepaalde bewoners hebben, en daardoor mogelijk te weinig erkenning bieden aan bewoners die buiten hun perspectief vallen. Tegelijkertijd biedt het kalibreren van de afstand tot bewoners en het reflecteren op de mate van zorg en empathie, een kompas bij hoever je gaat met erkenning geven. Dit helpt bij het grenzen stellen aan bewoners die persoonlijke grenzen overschrijden, of die andere bewoners onheus bejegenen.

De tweede activiteit is tegenstand bieden waar nodig, vooral als er sprake is van formele en informele regels en verhalen die bewoners dehumaniseren. Deze regels en verhalen kunnen ter discussie worden gesteld, anders worden geïnterpreteerd, of worden genegeerd. Ze kunnen bij beleidsmakers of politici worden gesignaleerd, of in ultimo kan hiertegen worden geprotesteerd. Bij tegenstand bieden is het voor uitvoerende professionals vooral belangrijk om aan zelfonderzoek te doen op de eigen voorkeuren en vooroordelen, omdat het daardoor makkelijker wordt om te zien waar de eigen organisatie correctie nodig heeft en waar niet. Uitvoerende professionals die bijvoorbeeld een heel positief beeld hebben van hun collega's in de backoffice, gaan misschien niet

zo gauw over tot tegenstand bieden, terwijl bij een negatief beeld van de back-office mogelijk ongefundeerde tegenstand kan ontstaan.

De derde activiteit is *overleggen* met bewoners om zo hun voorkeuren en de eigen professionele voorkeuren te verhelderen, bevragen en uit te sorteren. Ook hier is zelfonderzoek naar de eigen voorkeuren en vooroordelen belangrijk voor uitvoerende professionals, omdat zij anders moeite zullen hebben om open te staan voor de voorkeuren van bewoners, en om deze voorkeuren kritisch te bezien en bevragen. Het kalibreren van de afstand tot bewoners, en reflectie op de mate van zorg en empathie, zijn hier ook belangrijk. En wel omdat te weinig afstand en te veel empathie het kritisch vermogen kunnen verminderen, of omgekeerd te veel afstand en te weinig empathie tot ongefundeerd kritisch vermogen kunnen leiden.

De vierde activiteit is *vertegenwoordigen* van de ervaringen, emoties en standpunten van bewoners binnen publieke instanties en het stimuleren dat actieve bewoners deze rol ook op zich nemen. Wederom is zelfonderzoek op de eigen voorkeuren en vooroordelen hier cruciaal, om te voorkomen dat uitvoerende professionals bewoners niet of verkeerd vertegenwoordigen.

De vijfde activiteit, ten slotte, is *overbruggen* en *verbinden*, door bewoners te stimuleren om zich bij anderen aan te sluiten en door hen te verbinden met publieke instanties. Hierbij zijn zelfonderzoek op de eigen voorkeuren en vooroordelen, kalibratie van afstand tot bewoners en reflectie op de mate van empathie voor bewoners, alle drie van groot belang. En wel om te voorkomen dat voorkeuren voor bepaalde bewoners of groepen ertoe leiden dat uitvoerende professionals wel bruggen tussen deze bewoners bouwen en niet met andere bewoners, of dat deze bewoners wel met publieke instanties worden verbonden en anderen niet.

Zoals we zien, is de ontwikkeling van democratische professionaliteit een proces waarbij uitvoerende professionals werken aan hun relaties mét bewoners en de relaties tussen bewoners, door steeds ook de gymnastiek van het zelf te bedrijven. Sommige van deze activiteiten zijn misschien al gemeengoed in de praktijken van uitvoerende professionals, en sommige uitvoerende professionals werken al meer aan zichzelf dan andere. De lokale overheden, woningcorporaties, welzijnsinstellingen en andere publieke instanties waarvoor uitvoerende professionals in kwetsbare wijken werken, zouden er goed aan doen als zij de ontwikkeling van democratische professionaliteit stimuleren en deze professionals in

staat stellen om zich in deze richting te ontwikkelen door scholing en training. Ook bij de werving en selectie kunnen leidinggevenden en hr-medewerkers zoeken naar uitvoerende professionals die bereid zijn om democratische professionaliteit te ontwikkelen én die bereid zijn om complementair daaraan de gymnastiek van het zelf te bedrijven.

Van alle vijf activiteiten vormt e*rkenning geven* wel het fundament van wat nodig is om bewoners in kwetsbare wijken centraal te stellen en te voorzien in de grote behoefte aan gezien en gehoord worden. Samen met de andere vier activiteiten, en in combinatie met de gymnastiek van het zelf, biedt het werken aan democratische professionaliteit inspiratie en hoop voor het ontwikkelen van meer professionele nabijheid. Een nabijheid die zo hard nodig is om het wederzijdse wantrouwen en de afstand tussen publieke instanties en bewoners van kwetsbare wijken te verkleinen. Uitvoerende professionals die dit ter harte nemen, werken aan het waarderen van bewoners. Tegelijkertijd verdienen zij daarmee ook waardering, omdat zij helpen om publieke instanties iets humaner te maken.

Vraagstelling, doelstelling, beoogde resultaten en lopende projecten

Met ideeën over democratische professionaliteit als ankerpunt werk ik als bijzonder lector vanuit een tweeledige vraagstelling:

> (1) Welke manifestaties van democratische professionaliteit zien we in de praktijk van uitvoerende professionals in kwetsbare wijken?
>
> (2) Hoe kunnen we bijdragen aan de ontwikkeling van democratische professionaliteit van uitvoerende professionals in kwetsbare wijken?

Deze vragen vormen de inzet van praktijkgericht onderzoek naar democratische professionaliteit en het samen met praktijkpartners hierover leren. Daarom zal veel van het onderzoek de vorm aannemen van actieonderzoek, waarbij uitvoerende professionals door observeren en schaduwen worden gevolgd in hun dagelijks werk. Op basis daarvan bedenken we samen met hen in reflectiesessies nieuwe aanpakken, die we vervolgens uitproberen.

Het doel van al dit onderzoek is om samen met wijkprofessionals, bewoners en publieke instanties die in kwetsbare wijken actief zijn, bij te dragen aan de ideeënvorming over en praktische invulling van democratische professionaliteit

gericht op erkenning geven, tegenstand bieden, overleggen, vertegenwoordigen en overbruggen en verbinden. Specifiekere doelstellingen zijn:

1. Meer empirisch inzicht ontwikkelen in de problemen die uitvoerende professionals ervaren in het centraal stellen van bewoners van kwetsbare wijken

2. Het inbrengen van kennis over democratische professionaliteit in de praktijken van deze uitvoerende professionals via actieonderzoek

3. Samen met deze uitvoerende professionals methoden en interventies bedenken, toepassen en onderzoeken, die hun democratische professionaliteit voeden.

Studenten van de master Urban Management en van de bachelor Bestuurskunde, aan de Hogeschool van Amsterdam (HvA), kunnen als onderzoekers en adviseurs betrokken worden bij dit actieonderzoek. Waar mogelijk, zullen we ook samenwerking zoeken met andere hogescholen en met universiteiten, om vergelijkend onderzoek te doen.

Wat betreft resultaten beoog ik bij te dragen aan kennisontwikkeling via onder andere vakpublicaties, wetenschappelijke publicaties, lezingen, en ontwikkeling van methodieken. Verder is het mijn streven om – samen met het Centre of Expertise Rechtvaardige Stad, van de Hogeschool van Amsterdam – te werken aan het omzetten van deze kennis naar impact in de beroepspraktijk, door trainingen of workshops voor professionals te ontwikkelen. Ten slotte is het mijn ambitie om binnen de master Urban Management en de bachelor Bestuurskunde afstudeerders te begeleiden, gastcolleges te geven, bij te dragen aan de ontwikkeling van het curriculum, en bij te dragen aan de wetenschappelijke kennis van docenten.

Vooralsnog richt mijn onderzoek zich op kwetsbare wijken in Amsterdam en Rotterdam. In Amsterdam loopt er al een mooi onderzoek via het Kenniscentrum Ongelijkheid (KCO), waarin Dorien Zandbergen en ik ons richten op de samenwerking tussen buurtorganisaties in Amsterdam-Zuidoost met de gemeente, met woningcorporaties en met andere publieke instanties en private partijen. Dat onderzoek is onderdeel van een groter KCO-programma Participatie en Inclusie, dat loopt van september 2024 tot eind december 2026, onder de naam

Op zoek naar tussenruimte.[9] Ik voel mij vereerd om dit samen te mogen leiden met Halleh Ghorashi van de Vrije Universiteit en met Femke Kaulingfreks van Hogeschool Inholland.

Ander lopend onderzoek dat nauw verband houdt met de thematiek van democratische professionaliteit, is mijn lopend onderzoek naar de rol van uitvoerende professionals in de verduurzaming van de gebouwde omgeving in Amsterdam-Zuidoost en de Rotterdamse wijk Bospolder-Tussendijken. Vanuit mijn andere baan als universitair hoofddocent Bestuur en Beleid, aan de Universiteit van Amsterdam (UvA), mag ik samen met John Grin mede leidinggeven aan het veel grotere onderzoeksproject *Just Prepare*, waarin dit onderzoek zit ingebed.

Samen met Stan Majoor en andere collega's uit het lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken zijn we vanuit de HvA en ook vanuit de UvA langdurig betrokken bij het Energie Lab Zuidoost, in samenwerking met de gemeente, AMS-Institute en TU Delft. Ik zal ook vanuit mijn positie als bijzonder lector blijven bijdragen aan deze zeer vruchtbare samenwerking. Concreet ligt mijn focus daarbij op het thema rechtvaardige energietransitie. Daarbinnen vervullen uitvoerende professionals een cruciale rol.

Samen met andere collega's binnen de HvA sta ik open voor publieke organisaties en groepen uitvoerende professionals die met ons de uitdaging aan willen gaan om te gaan onderzoeken en leren. Dat geldt ook voor mogelijke partners van buiten Amsterdam en Rotterdam.

Dankwoord

Er zijn veel mensen die ik graag wil bedanken. In de eerste plaats wil ik mijn dank uitspreken aan het college van bestuur van de HvA, in het bijzonder Jopie Nooren en Geleyn Meijer, voor het in mij gestelde vertrouwen. Ook Jean Tillie, de decaan van de faculteit Maatschappij en Recht, en Mark van den Heuvel, hoofd van het Kenniscentrum Maatschappij en Recht, dank ik voor het vertrouwen dat zij in mij hebben. Dit bijzonder lectoraat was niet tot stand gekomen zonder een aantal collega's bij de UvA. Vooral dank ik daarvoor de elkaar snel opvolgende afdelingsvoorzitters van de afdeling Politicologie: Marlies Glasius, Tom van der Meer en Liza Mügge, en daarnaast Jochem de Vries, afdelingsvoorzitter Geografie, Planologie en Internationale Ontwikkelingsstudies. Ook Leila

9 https://www.kenniscentrumongelijkheid.nl/onderzoeksprogramma/participatie-inclusie/

Abouyaala van de afdeling Politicologie mag niet onvermeld blijven voor haar harde werk achter de schermen.

Werken bij de HvA voelt altijd als een warm bad, in een iets meer onthaaste werkcultuur. Dat komt door de enorm fijne collega's bij het lectoraat Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken, waaraan mijn positie als bijzonder lector is verbonden. In de eerste plaats wil ik Stan Majoor hiervoor bedanken. Jouw verbindend leiderschap en droge humor zorgen voor een prettige werkomgeving. Ik kijk uit naar het vervolg van onze mooie samenwerking de komende jaren. Ook de andere collega's binnen het lectoraat maken dit zo'n prettige werkomgeving. Daarom veel dank aan Kaylie Vintges, Paula Zaal-Mittemeijer en Jessica Schmitz van het secretariaat – het kloppend hart van ons lectoraat – en natuurlijk aan Jelle van Aanholt, Jonathan Broekhuizen, Jaap Draaisma, Gertjan de Groot, Elke van der Heijden, Maria Kapteijns, Joachim van Meerkerk, Marie Morel, Ton Nabben, Marthe Singelenberg, Andrew Switzer, en Marian Zandbergen. Julie Ferguson en Eelco van Wijk wil ik even apart noemen, in hun rol als associate lector. Samen met Stan houden zij het lectoraat draaiende. Erg fijn om met jullie te mogen samenwerken. Ik kijk uit naar de verdere samenwerking met Anna de Zeeuw en Rosa Koetsenruiter, en natuurlijk met Dorien Zandbergen – die zo enorm veel bijdragen aan de lopende projecten Just Prepare en Op zoek naar Tussenruimte.

In deze projecten heb ik de eer om met inspirerende praktijkpartners te werken. Ik wil bij deze graag iedereen bedanken die verbonden is aan het Energie Lab Zuidoost, in het bijzonder Annoesjka Nienhuis en Mark Kauw die het lab leiden. Binnen het project Just Prepare werken wij in Amsterdam-Zuidoost met veel plezier samen met de gemeente, woningcorporaties en bewonersorganisaties. Dank allemaal. In de Rotterdamse wijk Bospolder-Tussendijken werken we ook met veel partners samen. Anne-Marie Verheijen is daarvan de spil. Dank voor jouw niet-aflatende energie en toewijding aan onderzoek, en dank aan alle andere partners in BoTu. Eén praktijkpartner, die ik ken uit het project Just Prepare, wil ik graag extra in het zonnetje zetten. Marianne de Koning, je bent een echte democratische professional. Wat een feest is het om met jou te werken. Ten slotte natuurlijk de praktijkpartners die betrokken zijn bij het project Op zoek naar Tussenruimte. Fijn om met jullie te werken, Firoez Azarhoosh, Bojana Duovski, Mike Brantjes, Siward Zomer, Aman Walia, Raphael Beaumont, Katja Schinkel, Laure Michon, Marije Bierlaagh, Esmeralda van der Naat en Nel Winkel.

Door de steeds intensiever wordende samenwerking tussen hogescholen en universiteiten, kunnen wij het beste van twee werelden verbinden in praktijkgerichte onderzoeksprojecten. Binnen Just Prepare dank ik daarom mijn collega's van hogescholen en universiteiten Mark Wiering, Sietske Veenman, Maria Kaufmann, Lenneke Kuijer, Roel Loonen, Joep Frens, Renée Heller, Erik Jansen, Henk Visscher, Thaleia Konstantinou, Thomas Hoppe, Aksel Ersoy, Mendel Giezen, Simone Haarbosch, Iris Loche, Charissa Leiwakabesy, Diletta Ricci, Simone van Wieringen, Piet de Koning en natuurlijk Floris Vermeulen. Ook dank ik graag Eliza Landzaad voor haar geweldige ondersteuning en John Grin als medeprojectleider. Bij Op zoek naar Tussenruimte werk ik met veel plezier samen met Elena Ponzoni, Lise Woensdrecht, Kelly Mathijssen, Dorien Zandbergen, Bob Knoester, Femke Kaulingfreks en Halleh Ghorashi. Dank ook aan Aisa Amagir, Amalia Deekman en Mireille Westfa van het Kenniscentrum Ongelijkheid voor de prettige samenwerking.

Ik wil ook graag alle leden van de redactie van *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken* bedanken. Onze vergaderingen zijn rijk, geanimeerd, en bieden altijd inspiratie. Dank daarvoor, ook aan alle oud-redacteuren die ik ken. Marcel Ham, fijn dat je in mijn leven bent en dat je altijd zo genereus en betrokken bent.

Zonder meelezers ben je nergens. Dank aan Dorien Zandbergen, Eelco van Wijk en Stan Majoor, Evelien Tonkens en John Grin, die met hun scherpe commentaar deze rede hebben versterkt. Zonder leermeesters weet je niet genoeg. Dank aan mijn beide promotoren Kees Schuyt en Maarten Hajer, en aan Bart van Heerikhuizen, Evelien Tonkens, Jan Willem Duyvendak, en John Grin, voor jullie wijze lessen. Het voelt goed om op jullie intellectuele schouders te mogen staan. Leren doe je natuurlijk ook van anderen. Daarom veel dank al alle fijne collega's met wie ik samen schrijf en onderzoek doe. In het bijzonder dank aan Tamara Metze, Eva Wolf, Evelien Tonkens, John Grin en Floris Vermeulen, waarmee samenwerken altijd een feestje is. Ook van mijn UvA collega's leer ik elke dag. Veel dank aan alle collega's bij de afdeling Politicologie en bij de programmagroep Transnational Configurations Conflict and Governance voor de mooie gesprekken en de stimulerende omgeving.

Zonder vrienden kun je niet. Dank voor jullie steun en vriendschap aan Tamara Metze en Serge Burghouts, Nanke Verloo en Santiago Sanchez Guzman, David Laws en Dianne Stratton, Peter Tangney, Monique Kremer en Radboud Engbersen, Erik Schrijvers, Jochem Lybaart en Cathrien Beishuizen, Dennis Broeders en Linnet Taylor, Mischa en Nicolien Booij, Marc Jonker, Jerome Bijleveld,

Marco Bouma, Michiel Troost, Marcel Ham, Stan Majoor en Sofie Bonekamp, Conny Roggeband, Jeroen Doomernik, John Grin en Elske Hörchner, Sofia Wickberg, Benno Netelenbos en natuurlijk Sander van Haperen. Martijn Lesterhuis, ik had je hier dolgraag bij gehad, maar helaas kan dat niet meer.

Dan kom ik bij mijn schoonfamilie en familie. Dank aan Ivica, Trudie en de rest van de familie Lupi voor altijd een warm welkom. Dank binnen mijn eigen familie aan John, Irenke en Charlotte. Ook dank aan Peter en Karin voor onze diepe en langdurige vriendschap. Peter, het voelt als gisteren dat we bij jouw ouders op zolder zaten te Jumbo-jetten. Mijn ouders Christal en Lambert kan ik niet genoeg bedanken. Niet alleen omdat ik er dankzij hen ben, maar ook omdat ze mij altijd hebben vrijgelaten in mijn keuzes en mij onvoorwaardelijk daarbij hebben gesteund en gestimuleerd.

Vandaag bijna tien jaar geleden kwamen wij elkaar tegen dankzij Marcel Ham, lieve Tineke. En Radboud Engbersen gaf mij het zelfvertrouwen om jou op date te vragen. Ik geniet van elke dag samen en hoop dat wij nog vele jaren voor de boeg hebben. Dank voor jouw niet-aflatende steun, humor, geduld, liefde en diepe vriendschap!

Aan iedereen die ik ben vergeten te noemen. Vergeef mij. Ik hoop dat jij je toch gezien en gehoord voelt. Ik heb gezegd.

Literatuur

Algren, M.H. et al. (2015). Health-Risk Behaviour in Deprived Neighbourhoods Compared with Non-Deprived Neighbourhoods: A Systematic Literature Review of Quantitative Observational Studies. *PLOS ONE*, *10*(10): e0139297.

Banaszak, L.A. (2005). Inside and outside the state: Movement insider status, tactics, and public policy achievements. In D.S. Meyer, V. Jenness & H. Ingram (Eds.), *Routing the opposition. Social movements, public policy, and democracy* (pp. 149-176). Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Bellido, G., & Herrero, M. (2023). Colloquy with Jim Macnamara: Listening, the missing essential in communication. *Church, Communication and Culture*, *8*(2): 308-324.

Bickford, S. (1996). *The dissonance of democracy. Listening, conflict and citizenship*. Ithaca: Cornell University Press.

Blijleven, W., & Hulst, M. van (2020). Encounters with the organisation: how local civil servants experience and handle tensions in public engagement. *Local Government Studies, 48*(3): 615-639.

Dobson, A. (2012). Listening: the new democratic deficit. *Political Studies*, 60: 843-859.

Dzur, A.W. (2019a). *Democracy inside. Participatory innovation in unlikely places*. Oxford: Oxford University Press.

Dzur, A.W. (2019b). What is a democratic professional? *Kettering Review, 35*(1): 12-18.

Dzur, A.W. (2008). *Democratic professionalism. Citizen participation and the reconstruction of professional ethics, identity and practice*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.

Etzioni, A. (1996). *The new golden rule: community and morality in a democratic society*. New York: Basic Books.

Evetts, J. (2011). Sociological analysis of professionalism: past, present and future. *Comparative Sociology*, 10: 1-37.

Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: on the practice of knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.

Hupe, P. (2022). The public encounter as object of scholarly inquiry. In P. Hupe (Ed.), *The politics of the public encounter. What happens when citizens meet the state* (pp. 2-18) Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Kremer, M. (2023). *'Instantiekapitaal', of hoe te dealen met instanties.* Als column te vinden via www.socialevraagstukken.nl

Kullberg, J., Mouktadibillah, R., & Vries, J. de (2021). *Opgroeien in een kwetsbare wijk. Over buurteffecten en persoonlijke ervaringen van jongens en jonge mannen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Lazarus, R.S. (1991). *Emotion & Adaptation*. Oxford: Oxford University Press.

Leidelmeijer, K., Middeldorp, M., & Mandemakers, J. (2024). *Leefbaarheid onder de loep. Analyse en verdieping Leefbaarometer meting 2022*. Amsterdam: Atlas Research.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
Lowndes, V., & Roberts, M. (2013). *Why institutions matter*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
Macnamara, J. (2023). *Organizational listening II: expanding the concept, theory and practice*. Lausanne: Peter Lang International Academic Publishers.
Macnamara, J. (2015). *Organizational listening: the missing essential in public communication*. Lausanne: Peter Lang International Academic Publishers.
Mehlbaum, S.L., & Steden, R. van (2018). *Doe-het-zelf surveillance: Een onderzoek naar de werking en effecten van WhatsApp-buurtgroepen*. Den Haag: SDU.
Michels, A. & Binnema, H. (2016). Hoe divers, invloedrijk en deliberatief is een G1000? *Bestuurswetenschappen, 70*(1): 17-36.
Migchelbrink, K. & Walle, S. van de (2022). A systematic review of the literature on determinants of public managers' attitudes toward public participation. *Local Government Studies, 48*(1): 1-22.
Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2022). *Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
Nederhand, J., Klijn, E.H., Steen, M. van der & Twist, M. van (2019). The governance of self-organization: Which governance strategy do policy officials and citizens prefer? *Policy Sciences*, 52: 233-253.
Noordegraaf, M. (2016). Reconfiguring professional work: changing forms of professionalism in public services. *Administration & Society, 48*(7): 810.
Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: new forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organizations, 2*(2): 187-206.
Olsson, J. & Hysing, E. (2012). Theorizing inside activism: understanding policymaking and policy change from below. *Planning Theory & Practice, 13*(2): 257-273.
Osborne, S.P. (2007). The new public governance? *Public Management Review, 8*(3): 377-387.
Pettinicchio, D. (2012). Institutional activism: Reconsidering the insider/outsider dichotomy. *Sociology Compass*, 6: 499–510.
Pitkin, H.F. (1967). *The Concept of Representation*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
Plaisier, I., Schyns, O., Kadrouch-Outmany, K., Schotel, A.L., & Klerk, M. de (2023). *Gezien, gehoord en geholpen willen worden. Ervaringsverhalen uit het sociaal domein over gemiste ondersteuning*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform. A comparative analysis into the age of austerity (fourth edition)*. Oxford: Oxford University Press.
Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New

York: Simon & Schuster. Raad voor het Openbaar Bestuur. (2024). *Naar een uitvoerende macht*. Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur.
Rosanvallon, P. (2008). *Counter democracy: politics in an age of distrust*. Cambridge: Cambridge University Press.
Steen, M. van der, Twist, M.J.W. van & Bressers, D. (2016). The sedimentation of public values: how a variety of governance perspectives guide the practical actions of civil servants. *Review of Public Personnel Administration, 38*(4): 1-28.
Szreter, S. (2002). The state of social capital: bringing back in power, politics, and history. *Theory and Society*, 31: 573-621.
Tonkens, E. (2012). Working with Arlie Hochschild: connecting feelings to social change. *Social Politics, 19*(2): 194-218.
Tonkens, E. (2009). *Tussen onderschatten en overvragen. Actief burgerschap en activerende organisaties in de wijk*. Amsterdam: SUN Trancity - deSTADSWIJKstudies.
Tonkens, E., & Verhoeven, I. (2012). *Bewonersinitiatieven: proeftuin voor partnerschap tussen burgers en overheid*. Amsterdam: Pallas Publications.
Trappenburg, M., Kampen, T., & Tonkens, E. (2022). Street-Level Bureaucrats in a Catch-All Bureaucracy. *Administration & Society, 54*(10): 2021-2047.
Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: a conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 1099–1126.
Uyterlinde, M., Velden, J. van der & Bouwman, R. (2020). *Wijk in zicht Kwalitatief onderzoek naar de dynamiek van leefbaarheid in kwetsbare wijken*. Den Haag: Platform 31.
Verhoeven, I., & Ham, M. (2010). Inleiding. De overheid op zoek naar brave burgers. In I. Verhoeven & M. Ham (Red.), *Brave burgers gezocht. De grenzen van de activerende overheid*. (pp. 9-19). Amsterdam: Van Gennep.
Verhoeven, I., & Tonkens, E. (2025, te verschijnen). Democratische professionaliteit in vijf activiteiten. In M. Spierts, I. Verhoeven, M. van Pelt & M. Ham (Red.), *Beter verbinden. Theorie en praktijk van democratische professionals* (werktitel). Amsterdam: Van Gennep.
Verloo, N. (2023). Ignoring people: The micro-politics of misrecognition in participatory governance. *Environment and Planning C: Politics and Space, 41*(7): 1474-1491.
Vermeulen, F., Kaulingfreks, F., & Redan, S. (2023). *Lage lokale betrokkenheid en grote ongelijkheid. Onderzoek naar opkomst bij Amsterdamse gemeenteraadsverkiezingen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
Vermeulen, F., & Verhoeven, I. met medewerking van Marianne de Koning (2025, te verschijnen). Een democratisch professional aan het werk. Het samenbrengen van bewoners en publieke instanties in kwetsbare wijken. In M. Spierts, I. Verhoeven,

M. van Pelt & M. Ham (Red.), *Beter verbinden. Theorie en praktijk van democratische professionals* (werktitel). Amsterdam: Van Gennep.
Warren, M. (2017). A problem-based approach to democratic theory. *The American Political Science Review, 111*(1): 39-53.
Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
Williams, S., & Doyon, A. (2019). Justice in energy transitions. *Environmental Innovations and Societal Transitions*, 31: 144-153.
Zacka, B. (2017). *When the state meets the street. Public service and moral agency*. Cambridge MA: The Belknap Press of Harvard University Press.