

‘Maak mensen medeverantwoordelijk voor het vinden van de oplossing’

In gesprek met Alexandrien van der Burgt-Franken

door Jan Prij

Redactiesecretaris van *Christen Democratische Verkenningen*.

Een van de maatschappelijke doorwerkingen van de succesvolle CDV-uitgave Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt was de oprichting van de Stichting Beroepseer. Geïnspireerd door de analyse in Beroepszeer wilde initiatiefneemster en oprichtster Alexandrien van der Burgt-Franken met het thema aan de slag. Volgens haar is het thema te belangrijk om in papieren analyse te blijven steken. Volgens Van der Burgt-Franken (op dat moment werkzaam bij Van Ede en Partners als loopbaancoach) stimuleren onze organisatorische regelsystemen onverantwoordelijk gedrag in plaats van verantwoordelijk gedrag, door onder het mom van efficiëntie de persoonlijke betrokkenheid weg te organiseren. Alleen het weer serieus nemen van de persoonlijke betrokkenheid van burgers en de beroepseer en beroepstrots van professionals kan dit ongunstig tij keren.

Waar staat de Stichting Beroepseer voor?

‘Thijs Jansen en ik hebben naar aanleiding van de CDV-uitgave en het boek *Beroepszeer* deze stichting opgericht en in 2006 een conferentie georganiseerd onder de titel “Van BeroepsZeer naar BeroepsEer”. Onder het motto: niet blijven stilstaan bij beroepszeer,

bij wat er mis is, maar ook kijken wat je zelf kunt bijdragen aan beroepseer en beroepstrots.’

‘De doorbraak van de conferentie was dat mensen uit verschillende sectoren (zorg, onderwijs, politie, ambtenarij, rechters, journalisten) elkaar troffen en in de gelegenheid werden gesteld om ervaringen rond

beroepszeer en beroepseer te delen. Dat is altijd de kracht van Stichting Beroepseer gebleven. Juist omdat we sectoroverschrijdend zijn hebben we het thema als een maatschappelijk en politiek thema aan de orde kunnen stellen.’

‘Wat mij toen opviel en steeds weer opvalt, is de bezieling waarmee mensen hun verhaal vertellen en hun werk doen. Die betrokkenheid zit soms ook verpakt in frustratie over de belemmeringen die ze daarbij tegenkomen. Onze kernboodschap: er zit hier veel energie en potentieel in de beroepsbevolking, en die kunnen we eindeloos veel beter benutten. De beroepseer van mensen is van ongekende waarde voor de samenleving.’

Wat is er, terugkijkend op de afgelopen vier jaar, bereikt?

‘We zijn er goed in geslaagd het thema beroepszeer op de politieke agenda te krijgen. In de regeringsverklaring van CDA, PvdA en ChristenUnie is er aandacht aan besteed. Wel is het wat betreft die partijen te veel bij woorden gebleven. Alleen de SP is er concreet mee aan de slag gegaan, terwijl het thema veel breder zou moeten aanspreken.’

‘Dankzij de inzet van de Stichting Beroepseer is ook het thema administratieve lastenverlichting van professionals een issue geworden. Dit is onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken gekomen. Voor staatssecretaris Ank Bijleveld was het een belangrijk speerpunt. Waar veel regels zijn, verdwijnt de bezieling en raakt de persoonlijke betrokkenheid uit beeld. Mensen leren pas als ze de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en niet vastzitten aan voorgeschreven regels en protocollen.’

‘Door het ministerie is bij de aanpak van die regeldruk (met de andere betrokken ministeries, namelijk die van ocw en vws)

vooral ingezet op de ontwikkeling van een monitorsysteem. De komst van zo’n systeem betekende feitelijk vooral dat ambtenaren richting de betrokken bewindspersonen konden aantonen dat het thema de aandacht had. Voor een overkoepelende analyse naar de achterliggende oorzaken en de vraag naar de betekenis van die regeldruk voor het werk van professionals, was minder belangstelling. Hier wreekt zich ook de versnippering van de overheidsorganisatie langs verschillende departementale lijnen. Het Ministerie van BZK was afhankelijk van andere ministeries om de problemen aan te pakken en die medewerking is een moeizame aangelegenheid gebleven. Wel heeft het ministerie aan ons gevraagd om als vervolg op de analyse in beroepszeer na te gaan hoe het anders kan. Dat is uiteindelijk het boek *Beroepstrots*. Een ongekende kracht geworden, dat in 2009 verschenen is.’

MACHT EN VERANTWOORDELIJKHEID

Wat is volgens u het achterliggende probleem waar die regeldruk een symptoom van is?

‘Er heerst een soort politieke verkramping omdat de kosten van de publieke dienstverlening oplopen. Die oplopende kosten wil men beheersen door te focussen op systemen van controle en kostenbeheersing. Maar met de negatieve morele en maatschappelijke effecten van zo’n instrumentele houding houdt men geen rekening; denk bijvoorbeeld aan de gevoelens van wantrouwen en onveiligheid die deze oproept bij mensen. Of het gegeven dat mensen niet louter als kostenpost behandeld willen worden. Natuurlijk: een aantal basale regels is noodzakelijk om het maatschappelijk verkeer te regelen. Het is bijvoorbeeld handig om dwingend af te spreken ‘rechts heeft

voorrang’ of ‘bij rood licht stop je’. Maar je moet niet bij elke splitsing een stoplicht gaan neerzetten, alsof mensen zelf niet kunnen nadenken.’

Heeft u voorbeelden van overbodige regels of contraproductieve regelsystemen?

‘Ik zou er talloze kunnen noemen. De kern daarbij is dat professionals autonomie en beslissingsmacht ontnomen wordt om zelf de nodige praktische en morele afwegingen te maken. Neem een voorbeeld bij de politie: er wordt een USB-stick met belangrijke informatie gestolen. Wat is de reflex? Verordeningen dat niemand meer een USB-stick in de auto mag hebben, nadat eerst de minister hiervoor door middel van een spoeddebat naar de Kamer is geroepen. In plaats daarvan zou je de zaak ook geheel kunnen toevertrouwen aan de eerstverantwoordelijken ter plekke. Zo’n korps realiseert zich na zo’n misser echt zelf wel dat het niet zo slim is om zo’n USB-stick te verliezen en dat ze daar de volgende keer beter op moet letten. We moeten accepteren dat er af en toe dingen fout gaan, of op een pijnlijke manier uit de bocht vliegen. Je leert niet van je fouten als van bovenaf wordt opgelegd hoe je je voortaan hebt te gedragen. Je leert wel als je je aangesproken voelt op je persoonlijke verantwoordelijkheid. Met verordeningen wordt afschuifgedrag gestimuleerd. Je krijgt een houding van: “Als jij het dan zo goed weet, zoek het dan maar lekker zelf uit.”

‘Of kijk naar de zorg, waar de organisatie grootschalig moet omdat dat efficiënter zou zijn. In die fusiegolf is de thuiszorgorganisatie Meavita in Den Haag overgenomen door de onderneming Haagse Wijk- en Woon-Zorg. Slechts een kleine groep in Scheveningen is blijven werken volgens het “oude model”. In de nieuwe organisatie wordt alles centraal aangestuurd. Het plannen van

je werk bijvoorbeeld mag je niet zelf meer doen, maar is door de organisatie overgenomen. Het werk is functioneel opgesplitst en

.....
*Professionals
wordt autonomie en
beslissingsmacht ontnomen
om zelf de nodige praktische
en morele afwegingen te
maken*
.....

gepland in tijds- en producteenheden. De zorgverlener is gedegrademd tot uitvoerder van beleid dat van bovenaf is vastgesteld en van daaruit wordt uitgerold. Dat zorgt voor frustratie, omdat morele afwegingen over wat op dit of dat moment wel of niet belangrijk is niet meer bij de zorgverleners zelf liggen. Als patiënt of cliënt kun je daardoor niemand meer in persoon aanspreken voor de gemaakte keuzes. Niemand is verantwoordelijk: de planner niet, de teamleiders niet en de chef niet. Ook de algemeen directeur niet, want die houdt zich natuurlijk met heel andere dingen bezig.’

Hoe zou het wel kunnen?

‘Een geweldig voorbeeld is Buurtzorg. Jos de Blok, de oprichter, heeft zelf in de zorg gewerkt en in het management ervan. Hij was die opsplitsing en het wegorganiseren van verantwoordelijkheid beu en dacht: “Dit moet anders kunnen! We gaan zorg weer op de menselijke maat van de zorgverlener en zorgontvanger organiseren.”

‘Zorgverleners moeten zelf weer de ruimte hebben om hun werk in te delen en te beheren. Stop met de vergaande opsplitsing van zorg in verschillende functionele pakketjes, waardoor er te veel mensen bij

de zorgontvangers over de vloer komen. Ga in plaats daarvan als een team van moderne wijkverpleegkundigen aan de slag en doe zelf de intake, de planning en de uitvoering. Buurtzorg Nederland faciliteert en ondersteunt de verpleegkundigen met een perfect geautomatiseerd administratiesysteem en een ICT-community, zodat ze optimaal hun werk kunnen doen. Het primaire werk staat centraal. In veel andere organisaties zie je precies het omgekeerde: de organisatie staat centraal. Buurtzorg draait nu bijna vier jaar met 250 teams in Nederland. Uit een groot onderzoek door PricewaterhouseCoopers blijkt dat de cliënten, medewerkers en verwijzers zeer tevreden zijn. De kosten zijn laag door minder overhead, terwijl het personeel hoger gekwalificeerd is. Ook weten ze de mantelzorg en de buurtrelaties in hun zorgverlening te betrekken. Door zo aanwezig te zijn voor mensen kan goede zorg tot stand komen. Dat kun je nooit van bovenaf organiseren.'

Maar kun je in dit geval zeggen dat bij de politiek en in de overdaad aan overheidsbureaucratie het probleem ligt?

'Strikt genomen niet, omdat De Blok dit allemaal binnen de overheidsregels voor elkaar gekregen heeft. Hij heeft zich hiervoor wel helemaal moeten losweken van de traditionele thuiszorgorganisaties. Die zijn er niet in geslaagd de slag te maken en verzetten zich er zelfs tegen. Ze geloven niet dat het zo kan en zijn blind voor hun eigen tekort: dat ze niet bezig zijn de zorg te organiseren, maar de organisatie.'

'Maar de achterliggende vraag, de vraag naar waar de zeggenschap en de macht ligt, is wel politiek van belang. Die zeggenschap is steeds meer "naar boven" verschoven, terwijl echte kennis van zaken over wat concreet nodig is op de werkvloer en in de

maatschappelijke sectoren daar nu juist niet te vinden is.'

'Bedenk ook dat veel regelgeving in Den Haag gewoon terug te voeren is op partijpolitieke belangen. Zie bijvoorbeeld de strijd op vws tussen de CDA-minister en een PvdA-staatssecretaris. Deze is niet in het belang van de zorg is geweest. Vertegenwoordigers en professionals uit de zorg hebben tevergeefs aan de hekken van het ministerie en de Tweede Kamer staan schudden. Luister, was hun boodschap, het moet en kan anders: met de dbc's in de geestelijke gezondheidszorg, met de aanbestedingen en de schaalvergroting in de thuiszorg, met de gehandicaptenzorg en de verpleeghuiszorg.'

'Een groep personeelsleden van Meavita in Scheveningen, waar ik het eerder over had, heeft op 12 mei van het afgelopen jaar een petitie met vijftienduizend handtekeningen aangeboden aan de Kamer. Maar er was niemand om ze in ontvangst te nemen en ze hebben er geen antwoord op gekregen, laat staan dat er een debat is geweest over hun zorgen.'

'En hetzelfde verging het de duizend medisch specialisten die een maand later naar Den Haag kwamen. Er werd gedaan alsof het alleen zou gaan over hun inkomens. Maar de werkelijke vraag is: hoe gaan we om met de medisch specialistische zorg in Nederland? Hoe organiseren we die goed en hoe nemen we elkaar daarin serieus? Er is een onvermogen om met elkaar in debat te gaan, waardoor het conflict tussen de partijen nu geëscaleerd is en zeer lastig oplosbaar is.'

'Mijn punt is: de betrokkenen en experts om wie het gaat, worden niet medeverantwoordelijk gemaakt voor de oplossing van de ontstane problemen. Dat is bedreigend voor het vertrouwen in de samenleving. Het gaat om het serieus nemen van mensen. Nu willen we gevoelens van onzekerheid en onveiligheid uitbannen door *veiligheidssys-*



FOTO: PETER MONTENY, POLITIE HAAGLANDEN

Alexandrien van der Burgt-Franken

temen en protocollen. Maar dat raakt niet de kern van de onrust in de samenleving. Men voelt zich vernederd en genegeerd. Ik zeg: durf nu eens uit de eigen wereld van macroproblemen en abstracte financieringsplaatjes te stappen. Ga de straat op en de buurt in. Luister naar de ander en neem de concrete problemen op de werkvloer serieus. Dan zijn burgers en professionals in de samenleving ook in staat om te bewegen. We snappen natuurlijk allemaal wel dat er geen zakken met geld aan de bomen hangen.’

Zegt u nu dat ook de macroproblemen samen opgelost moeten worden?

‘Natuurlijk! Ik denk dat daarmee een wereld te winnen valt. Weer even een voorbeeld bij

de politie: in Gouda was er een probleem met Marokkaanse jeugd. Zelfs voor het politieteam op straat was de maat vol. Tegen de politieleiding werd gezegd: “Jullie moeten maatregelen nemen.” Maar wat deed een goede leidinggevende toen? Hij is niet in de kramp geschoten, heeft niet van bovenaf regels uitgevaardigd, maar is naar de wijkagenten toe gegaan en heeft ze zelf om ideeën gevraagd. Vier leden van het korps staken toen hun vinger op en met hen is hij om de tafel gaan zitten. Ze zijn vervolgens de rest van de week vrij gepland om hun plannen uit te werken en met een voorstel te komen. Aan het einde van die week zijn ze weer met elkaar om de tafel gaan zitten en uiteindelijk is het plan uitgevoerd. Dat is serieus nemen, dat is leiderschap!’

DE KRACHT VAN GOEDE VOORBEELDEN

Was juist rond deze casus niet veel gedoe in Den Haag?

‘Ja. Vanuit de Tweede Kamer werd er weer van alles geroepen. Nadeel daarvan is dat dan top-down bepaald wordt wat er moet gebeuren, terwijl de oplossing in de zorg, het onderwijs, de maatschappelijke dienstverlening, het buurtwerk, de schuldhulpverlening, vaak echt gewoon op straat ligt. Ik heb het voorbeeld van voormalig districtschef bij de politie Jaco van Hoorn, nu lid van de korpsleiding van de politie Hollands Midden. Hij heeft mij enorm geraakt met zijn verhaal hoe je met cijfers om kunt gaan en hoe je daar zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid voor kunt nemen. De politie maakt productieafspraken en hiervoor moet de districtschef verantwoording afleggen aan de korpschef. Van Hoorn moest dat ook doen; dat was toen nog bij Aad Meijboom [korpschef van de regio Rotterdam-Rijnmond; red.]. Hij gaf een prachtige powerpointpresentatie voor een hele groep mensen achter de tafel. Hij presenteerde al zijn cijfers, zoveel bonnen voor dit en zoveel voor dat, een aantal productieafspraken had hij wel gehaald en een aantal niet, waarop hij vermanend werd aangesproken, en toen mocht hij gaan. Hij zei toen: “Ik vraag u nog vijf minuten van uw tijd voor een aantal cijfers waar u niet om heeft gevraagd. Er zijn in ons district de afgelopen tijd vierenveertig reanimaties geweest. Twaalf zelfdodingen, waarvan zes mensen zich voor de trein gegooid hebben, en vorige maand is er een jongetje verdronken in Alphen. Een verhaal achter deze cijfers wil ik eruit lichten en u vertellen vanuit het perspectief van de politieagent.” Hij zette het verhaal uiteen en zei: “Hier heeft u niet om gevraagd, maar dit wilde ik u toch meegeven”, en hij ging.’

‘Ik vind dat zo’n sterke werkwijze. De districtschef heeft – terecht – zijn verantwoordelijkheid voor de cijfers, maar het mag niet het enige verhaal zijn. Hij moet het ook hebben over de betekenis van het echte werk, en over wat er onder de cijfers ligt. Hij moet de ruimte claimen en de moed hebben bij wijze van verantwoording zo’n verhaal te vertellen aan zijn leidinggevenden. Als dat kan, dan is het ook prima om het over die productieafspraken te hebben. Maar niet los van waar het werkelijk om gaat. Dan gaat het fout: het werkt vervreemdend en de cijfers gaan een eigen leven leiden.’

‘Je kunt best zelf iets doen als je het anders wilt. Daar gaat het om en dat kan op ontzettend veel plekken in Nederland. *Zien* dat het anders kan is daarbij essentieel. Wij werken daarom veel met voorbeelden als die van Jos de Blok en Jaco van Hoorn. Wij willen die positieve voorbeelden naar buiten brengen in een nieuwe serie boeken rond beroepstrots, waarvan *Sturen op vertrouwen* van Jaco van Hoorn het eerste deel is. De ervaringen van Jos de Blok zijn inmiddels ook verzameld in het door hem en Aart Pool geschreven boek *Buurtzorg. Menselijkheid boven bureaucratie*. Goede voorbeelden zijn de hefbomen voor verandering, bezieling en samenwerking. Door negatieve voorbeelden blijven we gevangen in behoudzucht en angst.’

‘Naar mijn overtuiging moeten we het in de samenleving met elkaar doen. In het werkelijk serieus nemen van elkaar en het goed luisteren naar de ander, ligt de sleutel voor de oplossing van veel problemen. Aandacht voor de bevordering van de morele kwaliteit van het werk en de deugd van goed vakmanschap kan ons ook economisch enorm helpen. Er is nu een ongelofelijk potentieel in de beroepsbevolking dat we, doordat we ons fixeren op de kosten ervan, totaal niet gebruiken.’