

Loopbaanconsulent Alexandrien van der Burgt:

'Ruzie is niet erg'



Met haar jarenlange ervaring in de gezondheidszorg weet loopbaanconsulent Alexandrien van der Burgt hoe moeilijk het contact tussen bestuurders en uitvoering is. Professionals krijgen volgens haar vaak geen erkenning voor hun vakmanschap. 'Er moet meer samenspraak komen tussen directie en werkvloer.'

Een royale, vooroorlogse villa in het duingebied van Scheveningen: hier huist de Haagse vestiging van Van Ede en Partners, een samenwerkingsverband van consultants en psychologen die 'van persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid' hun werk hebben gemaakt. Ik wacht op Alexandrien van der Burgt-Franken, in een smetteloos roze kamer, met doorkijk naar een hel blauw vertrek. Op 7 april zal zij de organisatie van de conferentie 'Van beroepszeer naar beroepseer' ter hand nemen. Even later voert ze me mee naar haar werkruimte boven, die ook al zo licht is, stemmig en ruim. Hier geen steunkleuren in blauw en roze, maar iets tussen grijs en beige in. Zien we hier het modieuze greige? Iedereen die hier komt voor loopbaanbegeleiding of advies, krijgt ook meteen een gratis behandeling kleurentherapie.

Vanwaar deze conferentie over beroepszeer en beroepseer?

'Ik las een klein jaar geleden een artikel van de filosoof Ad Verbrugge in *NRC Handelsblad*, waarin hij stelde dat managers hun mensen soms onbedoeld beroven van hun bezieling. Ik heb veel ervaring in de wereld van de gezondheidszorg. Ik weet hoe vaak het contact moeizaam is tussen bestuurders aan de ene, en artsen en verpleegsters aan de andere kant. Dus ik voelde me meteen aangesproken. Professionals, of het nu leraren, politieagenten

of doktoren zijn, krijgen vaak niet de erkenning voor hun vakmanschap, die ze wel verdienen. Ze worden enkel afgerekend op het resultaat, soms met voorbijzien aan hun specifieke *know how* en kunde.'

Hebt u dat zelf ervaren als verpleegster? Bent u daarom naar het management overgestapt?

'Nee, nee, ik wilde gewoon mijn horizon verbreden, ik zag verpleegster zijn niet als mijn eindstation, maar dat werd niet gevoeld door het idee dat ik te weinig waardering kreeg voor mijn werk. Ook later, als manager heb ik altijd geprobeerd mensen aan te spreken op hun bezieling: en juist onder de uitvoerders, onder verpleegsters en artsen leeft een enorme beroepstrots. Die moet je als beleidsmaker niet negeren, daar moet je op inspelen, dat maakt dat mensen hun werk alleen maar beter doen, met meer plezier. Het codewoord is vertrouwen. Partijen staan zo vaak onmachtig tegenover elkaar, met een gigantisch wederzijds wantrouwen. Hier de managers en financiers, daar de uitvoerenden, en tussen beiden is dan geen fatsoenlijk gesprek mogelijk. Ik heb, ook als manager, altijd geprobeerd professionals direct bij het beleid te betrekken. Om tegenwicht te bieden aan die separate culturen.'

'JE MOET MENSEN DE RUIMTE GEVEN OM FOUTEN TE KUNNEN MAKEN'

En, is dat gelukt?

'Aanvankelijk wel, meen ik te mogen zeggen. Maar het werd allengs toch minder. Vanuit het bestuur en de politiek is er de neiging steeds meer zaken bij voorbaat vast te willen leggen, zodat je beter kunt controleren en beheersen. In zekere zin is dat een angstreactie. Dan worden er prestatiecontracten afgesloten, protocollen opgesteld, zodat de eigen verantwoordelijkheid van de vakmensen steeds meer wordt uitgehold. Je moet mensen de ruimte geven om fouten te kunnen maken, en die ook weer zelf te kunnen herstellen. Neem een arts in een ziekenhuis, die een patiënt niet naar tevredenheid heeft behandeld. Ik vind het

belangrijk dat zo'n man of vrouw zelf het gesprek aangaat met zijn patiënten, en eventueel zijn fout toegeeft. Maar die juridische consequenties vinden ziekenhuizen vaak griezelig, je weet maar nooit. Dus komt er een klachtencommissie en is het directe contact verdwenen.'

In 2005 kwam de bundel Beroepszeer uit, een speciale uitgave van Christen Democratische Verkenningen, met daarin opstellen en interviews rond het thema: 'Waarom Nederland niet goed werkt'. Is dat de grote inspiratiebron geweest voor de conferentie?

'Jazeker, mensen als Thijs Jansen, Gabriel van den Brink, Geert Mak en Ad Verbrugge, die ik al eerder noemde, hebben hun licht laten schijnen over de verhouding tussen beroepszeer en beroepseer. Dat was aanvankelijk een initiatief van het wetenschappelijk instituut van het CDA, maar omdat ik het probleem te belangrijk vind om het tot een partij te beperken, hebben we de onafhankelijke stichting Beroepseer opgericht, waarvan ik voorzitter ben. Ik hoop op een beweging, een gezamenlijk inspanning van mensen die dit punt aan het hart gaat, ongeacht hun politiek kleur.'

U schrijft in de inleiding tot de conferentie: 'Waarom slagen bestuurders en managers er zo moeizaam in om de mensen van hun werkvloer te motiveren voor vernieuwing?'

'Ja, die motivatie is essentieel, ik ben ervan overtuigd dat er meer samenspraak moet komen tussen werkvloer en directie. Wanneer die koudwatervrees aan beide kanten wordt doorbroken, is er al veel bereikt.'

Maar is het niet zo, dat er gewoon teveel managers zijn – ook al motiveren zij nog zo voorbeeldig. Geert Mak schrijft bijvoorbeeld in Beroepszeer: 'Er is een groeiende korst van gewichtigdoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties nutteloos belast, die parasiteert op winst en rendement, die ons, uitvoerders, het leven steeds zuurder maakt, de nieuwe nomenklatoera, de arrogante regentenkliek van deze tijd.'

ALEXANDRIEN VAN DER BURGT-FRANKEN

Alexandrien van der Burgt-Franken (1953) begon haar loopbaan als verpleegster, maar volgde al snel de opleiding management voor de gezondheidszorg. Zij was jarenlang als manager verbonden aan het voormalig Juliana Kinderziekenhuis in Den Haag. In 1990 besloot zij zelfstandig te gaan werken en richtte haar bureau 'Samenspraak in de Zorg' op. Ze is loopbaanconsulent bij Van Ede en Partners in Den Haag, en freelance docent mediation.

'Het is doorgeschoten, misschien mag ik het zo stellen. Je moet je natuurlijk altijd afvragen: waar is management zinvol, waar is het dienend en waar wordt het contraproductief? Ik kan me de situatie voorstellen, op een aantal specifieke plekken, waar het niet onverstandig zou zijn het management te verkleinen. Ik heb wel eens een gesprek gehad met Jeroen van der Veer van Shell, die besloot een hele managementlaag uit zijn bedrijf te halen, zodat zijn ingenieurs meer ruimte kregen. Het kan nodig zijn, maar ik vind het te gemakkelijk om de manager overal de schuld van te geven. De overheid heeft die bestuursontwikkeling natuurlijk ook gestimuleerd, met haar regelgeving van bovenaf. Alles moet gecontroleerd, niets mag je aan de mensen in het veld overlaten.

Laat me dit voorbeeld geven: ik deed een onderzoek naar de gezondheidszorg, en had een afspraak in de Tweede Kamer met Stefanie van Vliet, toen Kamerlid voor D66. Er speelde van alles op landsniveau, grote problemen. En op dat moment werd toenmalig minister Els Borst naar de Kamer geroepen om zich te verantwoorden voor het beleid inzake stomazakjes en steunkousen. Ik zweer het. De minister die zich vol overgave met stomazakjes moest bezighouden.'

'VOOR HET EERST HEBBEN ZICH ONVOLDOENDE GEGADIGDEN GEMELD VOOR DE OR, DAT IS EEN VEEG TEKEN'

Als de professionals meer speelruimte willen hebben, en niet de hele tijd het hijgen van de manager in hun nek willen voelen, zullen ze ook meer verantwoordelijkheid moeten nemen. Of, zoals de CDA-bundel zegt: 'Stop de wildgroei van duurbetaalde bestuurders, managers en consultants'.



'Het clichébeeld van de consultant stamt uit de jaren tachtig en negentig. Dan kwam zo'n man of vrouw met een prachtig advies of idee, en voordat je het wist was zo iemand ook weer verdwenen, terwijl de onderneming nog steeds niet wist hoe al dat fraais in de praktijk kon worden gebracht. Maar dat beeld is inmiddels volstrekt achterhaald. De "snelle klusjes, en meteen weer weg sfeer" is verdwenen. Bedrijven en ondernemingen hebben veel kwaliteit in eigen huis, ze weten wat er te koop is.

Ik denk niet dat leraren, rechters of artsen het vervelend vinden om die eigen verantwoordelijkheid te nemen. Ik denk dat ze des te meer reden zien om trots te zijn op wat ze doen, om daar bevrediging uit te halen, bezieling in te vinden.

Kijk nu eens naar de politie. Het gevaar is levensgroot dat door te veel sturing de gewone diender op straat steeds minder de gelegenheid krijgt zijn expertise te gebruiken, zijn intuïtie. Natuurlijk kan zo iemand bonnen uitschrijven, maar dat is maar een fractie van zijn kunde. Spreek hem daarop aan, laat de agent zich gerespecteerd voelen op straat, juist omdat hij zijn politiepet op heeft. Zo'n man of vrouw moet ergens voor staan, en dat moeten ze ook bevestigd krijgen van de korpschefs.'

Ziet u nog een speciale rol voor de media in dit verband?

'Wat mij betreft gaat het dan vooral om de vertaalslag van wat politici zeggen. Voor de niet goed ingevoerde burger lijkt het erop dat politiek een groot spel is: het kabinet zegt dit, de oppositie dat, van alle kanten worden er vliegen afgevangen. Dat is het enige wat mensen zien. Je hoort nooit eens iemand zeggen over de tegenpartij: dat is nou eens goed gedaan. Zo zijn de mores niet, en de insiders weten dat, maar het lijkt me een taak van de media om niet alleen het spel te laten zien van de politiek, of het ritueel, maar ook datgene wat noodzakelijk is voor een democratie. Er is in werkelijkheid natuurlijk veel meer samenspraak en overleg dan we in *Den Haag Vandaag* te zien krijgen.'

Wat is de ideale uitkomst van de conferentie van 7 april?

'Een brede bezinning op de beroepseer. Er is een tijd geweest, die nog maar vlak achter ons ligt, dat we meenden dat we alles aan de markt konden overlaten. De markt regelt het, en dan komt het vanzelf goed. Maar juist op gebieden als onderwijs, gezondheidszorg en de rechtspraak is de markt een blinde stuurman. Je zult als sector wel degelijk zelf keuzes moeten maken en daarbij kom je er niet als je alleen materiële belangen in ogenschouw neemt. Je kunt een school of een ziekenhuis niet zomaar benaderen als een product.

Dat geldt net zo goed voor de ambtenarij: mijn man werkt bij Rijkswaterstaat, en daar bestaat van oudsher een grote beroepstrots onder de medewerkers. Er wordt niet snel gezeurd als er wat extra werk ligt, mensen voelen zich met elkaar en hun werk verbonden. Maar nu is het voor het eerst zo dat er zich niet voldoende gegadigden hebben gemeld voor de ondernemingsraad. In het verleden was dat onbestaanbaar, en ik vind dat een veeg teken.

Het gaat erom minder vast te houden aan regels die van bovenaf gedecreteerd worden. De beleids- en de uitvoeringskant moet dichter bij elkaar gebracht worden. Dat zal heus niet altijd vlekkeloos verlopen. Maar ruzie is niet erg. Ruzie kan erg effectief zijn als het betekent dat er uiteindelijk beter en bezielder werk wordt geleverd.' <

Op 7 april vindt in het Haagse Mondriaan College de conferentie van 'Van Beroepseer naar Beroepseer' plaats. De conferentie gaat in op de vraag hoe trots en kwaliteit weer terug kunnen keren op de werkvloer. Basis voor de conferentie vormt het boek *Beroepseer, waarom Nederland niet goed werkt* met essays van auteurs als Geert Mak, Dorien Pessers en Ad Verbrugge. Zij beschrijven 'een open wond in werkend Nederland' en stellen dat professionals vaak vastlopen in logge regels en structuren. Verder gaan ze in op vragen als: 'Wie stelt nog eer in zijn of haar vakmanschap? En waarom slagen bestuurders en managers er zo slecht in de mensen van hun werkvloer te motiveren voor vernieuwing?'