

# *Kwijnende trots*

**WERK** > *Zelfs ministers maken zich openlijk zorgen over de dalende beroepstrots in de publieke sector. Wat is er loos? Veel werk wordt gesmoord in de controledrift, luidt een vaak gehoorde klacht. 'Alle bezieling en menselijkheid worden weggesaneerd!'*

HENK VLAMING

**D**aar stond staatssecretaris Jet Bussemaker (Zorg, Welzijn, PvdA) dan, oog in oog met gefrustreerde professionals in de zorg. Kommer en kwel werden over de kersverse bewindsvrouwe uitgestort toen ze tijdens de eerste honderd dagen van het kabinet het ene na het andere werkbezoek aflegde. 'Verhalen over hoge werkdruk, bureaucratie, ziekteverzuim en gebrek aan waardering', zo herinnerde zij zich tijdens een lezing in november. 'Ik ontmoette sommige verpleegkundigen en verzorgenden die mij vertelden dat ze het gevoel hadden dat ze hun positie als deskundige zijn kwijtgeraakt. Naar hun idee was de zorg te veel het terrein van de managers geworden. Hun plezier in het werk was aan het afnemen.'

Het lijkt op een plichtmatig politiek praatje. Toch heeft Bussemaker het verval van de beroepseer al vaker aangekaart. Zoals in het voorjaar tijdens een toespraak in een Amsterdams verzorgingshuis. 'Mensen die niet verzorgd worden, kijken vaak geringschattend naar het werk van verzorgers. Ze kijken er soms zelfs op neer.'

Aandacht besteden aan beroepseer in de publieke sector - het lijkt wel mode in het kabinet. Minister Ter Horst van Binnenlandse Zaken begon er afgelopen najaar ook over. 'Ik ga serieus aandacht geven aan de bevordering van professional pride', zei ze tijdens een congres van het Centrum Arbeidsverhoudingen. 'Aan de sociale partners verenigd in de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid heb ik advies gevraagd over een ambtenarenberoepscode als mogelijk hulpmiddel.'

Afgelopen zomer was het de beurt aan de ministers Plasterk van Onderwijs en Klink van Volksgezondheid om hun steentje bij te dragen aan de discussie over ambtelijke beroepstrots. De bewindvoerders weten goed dat het een zware opgave is om de vele vacatures in de publieke sector adequaat te vervullen. Maar wie wil er nu een 'onwaardig' beroep uitoefenen? Met een mengeling van bezorgdheid en peptalk proberen zij het onheil te keren. 'Wij vinden het zorgelijk dat er kennelijk in de beleving van sommige professionals sprake is van situaties waarin raden van bestuur niet openstaan voor een gesprek over de zorgen die werknemers hebben over het op een goede manier uitoefenen van hun vak', aldus Klink. Aanleiding voor dit soort steunbetuigingen voor werken in de publieke sector is er zeker. Van gemeentehuizen tot zorginstellingen en van departementen tot

scholen, er wordt gemord op de werkvloeren over de waardering, de beloning en de vrijheid van werken. ‘Het lijkt er alleen nog maar om te gaan dat je productief bent’, zegt Liesbeth Faber, een verpleegster uit Friesland. ‘De zorg aan onze cliënten wordt uitgedrukt in minuten. Op deze manier verdwijnt het vakmanschap uit ons werk. Cliënten verworden tot producten, ze worden niet meer benaderd als mensen. Zodra wij ze als mens benaderen, worden wij daar op afgerekend. Met de directie hebben we op de werkvloer niet veel contact. Die maakt beleid en wij moeten het uitvoeren.’ Ondanks alle negatieve ervaringen en berichtgeving, probeert Faber trots en zelfvertrouwen te putten uit haar werk. ‘Als ik weer eens in de pers lees dat het misgaat in de zorg, dan weet ik dat het op de werkvloer toch anders is. Ik blijf trots op mijn beroep. We moeten ons niet laten meeslepen door het negativisme.’

Niet alleen in de zorgsector is de beroepstrots in het geding, ook elders in de publieke sector vallen deze signalen op te tekenen. Zoals in het onderwijs, waar de media momenteel bovenop zitten, maar ook bijvoorbeeld in het gevangeniswezen. ‘Het lagere personeel is tot randdebielen verklaard door de Haagse beleidsmakers’, zo foeterde een woedende gevangenisbewaarder vorig jaar tijdens een slepend arbeidsconflict over de arbeidsvoorwaarden. ‘Spugen in het bord waaruit je eet, dat is wat er gebeurt, hoe afhankelijk beleidsmakers ook van ons zijn. Ook al lopen we al tien jaar op de toppen van onze tenen, we moeten nog meer inleveren. Het is niet zo dat wij als ambtenaren niet meer loyaal zijn, maar het valt tegenwoordig niet mee om een ambtenaar te zijn.’

**Vernieuwingsmoe** Zelfs in de gemeentehuizen, provinciehuizen en op departementen klinkt soms twijfel over de ambtenarenstatus. Zo plaatst Jolanda Laval, een ambtenaar bij het ministerie van Defensie, vraagtekens bij het personeelsbeleid. ‘Bij het ministerie van Defensie vinden op staffuncties om de drie jaar wisselingen plaats. Het eerste jaar bestaat uit inwerken - over het algemeen word je redelijk willekeurig op functies geplaatst, of je er verstand van hebt of niet - het tweede jaar draai je mee en het derde jaar kijk je al weer uit naar iets nieuws.’ De recente plannen van topambtenaar Roel Bekker om het rijk af te slanken, ontlokken soms gelaten reacties. ‘Ambtenaren zijn vernieuwingsmoe, we willen gewoon aan het werk’, verzucht een ambtenaar van Rijkswaterstaat.

De zorgen over het wegwijnen van de beroepstrots komen sinds twee jaar ook tot uiting in Stichting Beroepseer, een particulier initiatief om de teloorgang van professionele deskundigheid in de publieke sector te stuiten. Via congressen, lezingen, publicaties, blogs en internetfora ([www.beroepseer.nl](http://www.beroepseer.nl)) wil deze stichting de neergang van de beroepseer in de publieke sector onder de aandacht brengen. Er moet weer waardering komen voor de deskundigheid van de vakman, zo luidt de missie van deze stichting. Ruim dertienhonderd mensen hebben dit uitgangspunt ondertekend, overwegend

ambtenaren, leerkrachten en werknemers in de zorg. De initiatiefneemster is Alexandrien van der Burgt, een loopbaancounselor bij Van Ede & Partner. ‘Ik merkte dat we steeds meer goede professionals in een loopbaantraject tegenkwamen’, vertelt ze. ‘Zij waren vaak zeer talentvol en beschikten over goede competenties. Maar ze pasten niet meer in hun organisaties, ook al werkten ze er met hart en ziel. Dat laatste telde gewoon met meer.’

Haar belangstelling voor deze problematiek werd aangewakkerd op een conferentie ruim anderhalf jaar geleden met als thema Van Beroepszeer naar Beroepseer. ‘Die conferentie trok belangstellenden uit alle delen van de publieke sector: onderwijs, veiligheid, justitie, politie. Er waren zelfs veertien rechters’, zegt Van den Burgt. ‘Toen pas ontdekten mensen dat dit onderwerp veel breder leeft dan alleen in de eigen sector. Tot die tijd was er vooral het gevoel dat het een plaatselijk probleem was, dat het alleen in die ene instelling voorkwam, of alleen in die ene sector. Daarbij ontstond ook het idee om dit thema op de politieke agenda te zetten zonder dat het een politieke kleur kreeg.’

**Arbeidsethos** De roep vanuit de Stichting Beroepseer vond een breed gehoor. Een reeks initiatieven is inmiddels gestart om de beroepseer terug te brengen op de werkvloer. Zo stak het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport acht ton in de campagne Trots op de Zorg, die eind vorig jaar afliep. Diverse ambassadeurs, medewerkers uit de zorg zelf, probeerden in instellingen de moreel van het per soneel op te peppen. Zoals ook in de medische en zorgsector, zegt verpleegkundige Liesbeth Faber Zij loopt dagelijks de groepsoverleggen af, om collega’s aan te spreken op hun arbeidsethos en beroepsmentaliteit. Faber: ‘Daar komt ze weer, denken sommige mensen dan. Ik herken ze aan hun houding: onderuitgezakt zitten, uit het raam kijkend, niks zeggen. Juist die mensen spreek ik aan op hun gedrag.’

Hoe sympathiek dit soort vasthoudendheid ook is, het is de vraag of hiermee de harten van het personeel weer gewonnen worden voor de publieke sector. Want ook al worden werknemers aangesproken op hun beroepseer die ze ongetwijfeld hebben, daarmee zijn de oorzaken van de afkalvende trots niet aangepakt. Discussies over dit onderwerp voeren nogal eens terug op bezuinigingen die de werkdruk verhogen en de arbeidsvreugde in de publieke sector onderuit halen.

‘Het is inderdaad niet vreemd dat geluiden over dit onderwerp nogal vaak klinken in sectoren waar nogal sterk op de budgetten wordt gelet’, zegt Bram Steijn, hoogleraar Human Resource Management in de publieke sector aan de Erasmus Universiteit. ‘Veel professionals willen ruimte om hun professie op een deskundige manier te kunnen uitoefenen. Maar zij krijgen te horen dat zij daarvoor slechts tien minuten krijgen. Zo'n berekenende houding leidt op de werkvloer tot negatieve gevoelens.’

Beleidsambtenaren kijken er heel anders tegenaan, aldus Steijn: ‘Die bedenken juist de instrumenten om greep te krijgen op de uitvoering. Dat staat nog wel eens haaks op de manier waarop de professionals

tegen hun eigen beroepsuitoefening aan kijken.’ Beleidsambtenaren maken zich inderdaad minder druk om de dreigende teloorgang van de beroepseer in de publieke sector. Een Limburgse provincieambtenaar geeft toe de missie op de website van de Stichting Beroepseer alleen te hebben ondertekend omdat hij een conflict had op zijn werk. Maar sinds hij een nieuwe functie heeft, is wat hem betreft de kou uit de lucht. ‘Destijds sprak het verhaal over beroepstrots mij wel aan. Maar als je mij nu vraagt of er iets mis is met de beroepseer van ambtenaren, dan moet ik het antwoord schuldig blijven.’

Een andere provincieambtenaar die de missie van de stichting ondertekende, vindt bij nader inzien dat er niks mis is met de beroepseer. ‘Het enige dat mij stoort is dat we af en toe negatief in de pers komen.’

Jan Vennga, directeur arbeidsmarkt en personeelsbeleid van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, was de hoogste ambtenaar die de verklaring van de Stichting Beroepseer ondertekende. Hij wil daar liever niet aan worden herinnerd en hij geeft liever geen toelichting. ‘Dit is een privékwestie.’

Van der Burgt van de Stichting Beroepseer vermoedt dat de dalende beroepstrots niet alleen komt door bezuinigen. Geld is namelijk het probleem niet, stelt zij, want daarvan is er de afgelopen jaren alleen maar meer naar de publieke sector gegaan. Veranderingsoperaties en marktwerking zouden een veel grotere rol spelen. Een veranderingsslag vraagt nu eenmaal om sterke greep op de organisatie, aldus Van der Burgt. En controle verhoudt zich nu eenmaal slecht met autonomie. ‘We zien steeds meer beheersmechanismen in de publieke sector. Daarmee worden alle bezieling en menselijkheid weggesaneerd’, analyseert Van der Burgt. ‘Dat is technocratisch handelen, de overtuiging dat je de middelen van bovenaf moet besturen.’

Professionaliteit op de werkvloer past daar niet in, want die vraagt om eigen verantwoordelijkheid en ruimte. Dat past niet in het technocratische model. Bij een technocratische benadering worden complexe taken opgesplitst in overzichtelijke deelfuncties waarop prestatienormen toepasbaar zijn die in budget worden uitgedrukt. Zo is het werk betrekkelijk eenvoudig te controleren.

Deze trend wordt ook *mcdonaldisering* genoemd, een begrip dat is geïntroduceerd door de Amerikaanse socioloog George Ritzer. Eigen initiatief blijft beperkt binnen dit model. Het grote voordeel is dat omvangrijk en complex werk beheersbaar wordt. Het nadeel is echter dat er veel controle voor nodig is. ‘Er wordt vaak gedacht dat deze manier van werken goedkoop is, maar dat is een absurde gedachte’, zegt Van der Burgt. ‘Wat je op de werkvloer bespaart, geef je weer extra uit aan kosten voor toezicht. Het enige wat je ermee bereikt is een omvangrijk en kostbaar toezichthoudend apparaat.’

**Vrije hand** Er pleit echter ook iets voor die zware controle, met name in de publieke sector, nuanceert professor Steijn. De overheid moet

zich verantwoorden voor de inzet van de publieke middelen. ‘Het technocratische model is te verdedigen naar pers en publiek toe. Dit in tegenstelling tot het geven van verantwoordelijkheden. Als je mensen vrij laat in hun werk, accepteer je eigenlijk ook dat ze fouten kunnen maken. Hoewel fouten onvermijdelijk zijn, wordt het erkennen daarvan door media en publiek niet geaccepteerd. Een overheid die mensen zoveel ruimte laat, wordt aan het kruis genageld. Er moet weliswaar ruimte zijn voor deskundige professionaliteit, maar als je professionals de vrije hand laat, lopen ook de kosten uit de hand.’

Toch maakt Steijn zich zorgen over controlezucht bij de overheid. Er ligt wel erg veel macht bij de technocraten, en dat duidt volgens hem op een gebrek aan leiderschap. ‘De cultuur van *mcdonaldisering* heeft hier meer dan in onze buurlanden voet aan de grond gekregen. In België en Duitsland is er meer vertrouwen in de professional.’ Hij is niet optimistisch over de toekomst. Technocratische besturing is moeilijk terug te draaien. ‘Ver doorgevoerde controle brengt hoge kosten met zich mee in de vorm van demotivatie op de werkvloer. Maar je moet werken in de publieke sector ook aantrekkelijk houden. Dat houdt in dat je mensen ook vrijheid biedt. We kunnen aandacht vragen voor deze problematiek. Misschien dat er dan iets begint te dagen bij de mensen die aan de knoppen draaien. Het begint bij bewustwording.’

### **HPO-methode: meer mens, minder controle**

In 2001 verscheen het boek *Good to Great* van Jim Collins. Hierin ontvouwde hij de visie die nog steeds geldt als de grote tegenhanger van kostenbeheersing, bureaucratie en korte termijndenken. Zijn opvattingen staan inmiddels bekend als de HPO-methode, wat staat voor High Performance Organizations. Collins baseerde zich op een vijfjarig onderzoek naar de succesfactor van buitengewoon goed presterende organisaties. Meer dan veertienhonderd bedrijven lichtte hij door. Er waren er elf die minstens vijftien jaar onafgebroken

uitblonken. Binnen die bedrijven vond hij zeven onderscheidende kenmerken: leiderschap, goed personeel, realiteitszin, focus, discipline, technologie en veranderingsgezindheid. Hij predikt aandacht voor de mens in de organisatie en het vasthouden aan realistische doelen voor de lange termijn. De HPO-methode is vooral populair in het bedrijfsleven. De publieke sector zou te veel aan regels onderworpen zijn voor deze benadering, Collins probeerde ook daar voet aan de grond te krijgen, maar zijn in 2005 gepubliceerde vervolg (*Good to Great and the Social Sectors*) vond geen breed gehoor.



*Vorig jaar demonstreerden duizend rijksambtenaren voor een nieuwe cao. Tijdens de acties klonk ook de roep om meer erkenning voor hun werk.*

*“We moeten ons niet laten meeslepen door negativisme”*

*“Wat je door controle bespaart, geef je weer uit aan toezicht”*