

Publieke beroepstrots

een onbenutte kracht





Essay

Auteur: Thijs Jansen

Publieke beroepstrots

een onbenutte kracht

september 2008

Inleiding

Dit essay gaat over de werkers in de niet-commerciële dienstverlening. Daartoe behoren rijksambtenaren, politieagenten, maar ook onder anderen rechters, officieren van justitie, artsen, leraren, jeugdhulpverleners, verplegend personeel. De tot nu toe sterk dominante filosofie van het besturen van vakmensen is de laatste jaren in steeds sterkere mate uitgegaan van het model van extrinsiek motiveren: de werkers worden – even extreem gezegd – beschouwd als marionetten die door anderen in beweging gebracht moeten worden. Denk aan de van bovenaf opgelegde grote uniformerende veranderingen zonder voldoende draagvlak in het onderwijs; de marktwerking die ervan uitgaat dat vakmensen onvoldoende kwaliteit zullen leveren als zij niet op de hielen worden gezeten door concurrenten; toenemende verantwoording, controle en roep om transparantie. De vakmensen zijn door politici, bestuurders en managers in toenemende mate gezien als onwillig. Steeds meer ontstond een sfeer dat zij dan maar door de overheid en in het verlengde daarvan door besturen en managers gedwongen moesten worden om te doen wat het publieke belang vereiste. Om de niet-commerciële sector vitaal te krijgen moet dringend weer aansluiting gezocht worden bij het idealisme van de professionals en bij hun intrinsieke motivatie om iets te betekenen voor de publieke zaak. Dat is maatschappelijk kapitaal dat de afgelopen decennia verwaarloosd is. Ik inventariseer enkele bouwstenen voor een andere bestuursfilosofie waar idealisme en de zelfbinding van professionals wel erkend, gevoed, gestimuleerd en serieus genomen worden; waarin gebouwd wordt op beroepstrots en beroepseer als drijvende krachten. Dit essay is letterlijk een 'poging': het pretendeert geen kant en klare oplossingen te geven, het is *work in progress*. Het is bedoeld om aanvullingen, bedenkingen en tegenspraak uit te lokken.

1

Beroepszeer in de niet-commerciële professionele dienstverlening

In deze niet-commerciële professionele dienstverlening is het respect voor en zelfrespect van werknemers de afgelopen decennia ondermijnd door een bombardement van permanente reorganisaties, schaalvergrotingen en regels². Dit hangt samen met een toenemende geringschatting van de deskundigheid op de werkvloer. In verschillende sectoren is een de professionalisering zichtbaar. De kennis, motivatie en ervaring van de vakmensen die het 'echte werk' doen, worden ondergewaardeerd en onderbenut. Zo moesten leraren in het veelbesproken nieuwe leren geen kennis overdragen, maar uitsluitend de leerlingen coachen; zo werd de indicering van de wijkverpleging overgedragen aan het CIZ en werd het een aanbeveling als een ambtenaar geen verstand heeft van de inhoud. De 'standaardisering' van en de controle op hun werk neemt toe.

De verantwoordingslast is hoog geworden. Voorbeeld hiervan is de gestage opmars van de Diagnosebehandelingscombinaties (DBC's) in de zorg. Daarnaast lijkt steeds meer te zijn gaan gelden dat functies hoger worden gewaardeerd naarmate deze verder van de werkvloer afstaan en dat bestuurders zich spiegelen aan de salarissen in de commerciële sector.

Deze ontwikkelingen hebben tot kaalslag en beroepszeer op de werkvloer geleid. Dat uit zich aan

1 Het essay en de conferentie zijn de aanloop naar het boek *Beroepstrots. Samen werken aan de publieke zaak* (concepttitel) dat de auteur samen met Gabriel van den Brink (universiteit van Tilburg) en Jos Kole (Vrije Universiteit) in voorbereiding heeft.

2 Zie analyse hiervan in het artikel 'Veranderdrift' van Margo Trappenburg, in Frank Ankersmit en Leo Klinkers (red.), *De tien plagen van de staat. De bedrijfsmatige overheid gewogen*. Van Gennep, Amsterdam 2008 (p. 86 e.v.).

de kant van de dienstverleners in demotivatie, matige prestaties, uitval en verloop.

Het beroepszeer in de niet-commerciële dienstverlening is de afgelopen jaren tot uitdrukking gekomen in allerlei signalen:

- **Nieuwe belangenbehartigers** Er is toenemende onvrede met de bestaande organisaties voor belangenbehartiging (koepels, vakbonden, beroepsorganisaties). Er ontstaan in verschillende sectoren allerlei soorten alternatieve belangenorganisaties. Enkele voorbeelden: in de GGZ de actiegroep Genoeg is genoeg, de VrijePsych, de Koepel van DBC-vrije praktijken van psychotherapeuten en psychiaters; in het onderwijs de vereniging Beter Onderwijs Nederland en Leraren in actie; In de zorg NU 91 en De Vrije Huisarts. Meer in algemene zin komt de Stichting Beroepseer sinds 2006 op voor professionals.
- **Wetenschappelijke en intellectuele noodklokken.** Met de regelmaat van de klok verschijnen er artikelen en boeken die het probleem aankaarten: boeken als *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector* (2003 Evelien Tonkens), *Bewijzen van goede dienstverlening* (2004, WRR), *Beroepszeer . Waarom Nederland niet goed werkt* (2005, Gabriël van den Brink, Thijs Jansen, Dorien Pessers), *Onder onderwijzers en andere gemengde berichten* (2006, Martin Sommer) *De intensieve menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit* (Jaap Peters en Judith Pouw 2005) en recent *Ontregelen. De herovering van de werkvloer* (Jos van der Lans, 2008) en *De tien plagen van de staat. De bedrijfsmatige overheid gewogen.* (Frank Ankersmit en Leo Klinkers) vinden veel weerklank.
- **Hardnekkiger wordend verzet.** De onvrede uit zich in steeds hardnekkiger wordend verzet. De recente opvallend hardnekkige stakingen van politiepersoneel in de eerste helft van dit jaar waren daarvan een pregnant voorbeeld. De inzet van deze stakingen was niet uitsluitend betere arbeidsvoorwaarden, maar ook erkenning voor het werk dat dag in, dag uit gedaan wordt³. Bij ondernemingsraden lijkt ook een nieuw zelfbewustzijn, een grotere assertiviteit te ontstaan.
- **Alarmerende berichten over afnemende kwaliteit van de dienstverlening.** Of de organisaties nu wel of niet in handen van de overheid zijn, als het gaat om niet-commerciële dienstverlening wordt de politiek daarvoor al snel verantwoordelijk gesteld. Dat zegt op zich al iets over de mate waarin dienstverlening wordt beleefd als een publieke zaak. Een van de beste voorbeelden is het functioneren van de belastingdienst. Tot voor kort stond deze dienst bekend als zeer goed presterend. In korte tijd lijkt er fout op fout gemaakt te worden en staat de interne organisatie en public ter discussie. Het lijkt erop dat deze dienst door het vorige kabinet onder zo'n grote druk is gezet dat deze als het ware 'kapot gereorganiseerd' is. Het vervelende is: een slechte naam heb je snel, maar een goede naam komt langzaam. Een ander voorbeeld is het middelbaar onderwijs. De commissie Dijsselbloem concludeerde dat de kwaliteit van het middelbaar onderwijs de afgelopen decennia is afgenomen door het overheidsbeleid waarbij de leraar vooral gezien werd als uitvoerder.

3 Zie de brief van Thijs Vullings brigadier van politie Politie Hollands-Midden aan minister Ter Horst (tijdens de stakingen in januari 2008) te vinden op <http://beroepseer.nl/sector/15/detail/20>

Niet-commerciële dienstverlening

De beroepsgroepen waarover dit essay gaat hebben het kenmerk 'niet-commerciële dienstverlening' gemeen. *Niet-commercieel* geeft aan dat geen van de organisaties in deze sector - volgens de wet - gericht mag zijn op het uitkeren van winst aan aandeelhouders⁴.

In het meest simpele geval is het etiket *niet-commerciële professionele dienstverlening* van toepassing wanneer de overheid tegelijkertijd de bekostiging, de aanbidding en de uitvoering ervan in handen heeft. De werkers zijn in dat geval gewoonweg ambtenaar, of met het mooie Engelse woord '*civil servants*', dienaren van de publieke zaak. Voorbeelden hiervan zijn: gemeenteambtenaren achter het loket voor de uitgifte van paspoorten of politieagenten. Uitsluitend op deze dienstverlening is het etiket 'publiek' voluit van toepassing.

Daarnaast wordt niet-commerciële dienstverlening echter ook aangeboden en uitgevoerd door organisaties die op een of andere manier een iets meer afstandelijke relatie met de overheid hebben. Het kunnen organisaties zijn die bewust op afstand van de overheid gezet zijn, of organisaties die privaat zijn. Organisaties die op afstand zijn gezet zijn Zelfstandige Bestuursorganen als de Mededingsautoriteit, de Zorgautoriteit, De Nederlandsche Bank of Fondsen die subsidies toewijzen.

Een apart soort op afstand gezette organisatie is de rechterlijke macht. Om de onafhankelijkheid van de rechters ten opzichte van de politiek te waarborgen - vanwege de scheiding van machten - heeft deze vanouds een grote mate van zelfstandigheid. Dat neemt niet weg dat bij deze organisaties nadrukkelijk de publieke doelstellingen vastgelegd zijn, ook al zijn zij op afstand van de overheid gezet.

Tenslotte is in Nederland veel niet-commerciële professionele dienstverlening in handen van private organisaties. Waarschuwing: privaat is in dit geval geen synoniem van commercieel, maar heeft betrekking op een grote mate van zelfbestuur. Het gaat hier o.a. om zorginstellingen, scholen, universiteiten, woningbouwcorporaties, welzijnsorganisaties. Deze private non-profit sector is de grootste ter wereld⁵ en binnen deze groep is in Nederland de zorg de grootste sector⁶. Private organisaties hebben in beginsel veel meer vrijheid dan publiekrechtelijke of op afstand gezette organisaties om hun maatschappelijke opdracht te kleuren. Veel ervan stammen oorspronkelijk uit het particulier initiatief. Deze private organisaties hebben echter een 'publiek' tintje doordat deze in belangrijke mate door de overheid - uit collectieve middelen - gefinancierd worden. In totaal 59% van de inkomsten van deze private non-commerciële dienstverlening komt uit de genoemde collectieve middelen (belastinggeld of uit collectief geïnde en/of door de overheid sterk gereguleerde verzekeringen), 38% uit eigen inkomsten (vergoedingen voor geleverde diensten, eigen bijdragen, contributies) en 3% uit particuliere giften⁷.

Samenvattend, het gaat bij *niet-commerciële professionele dienstverlening* om

- betaalde dienstverlening (en dus geen vrijwilligerswerk)
- in een georganiseerd verband,
- die totaal of in meerderheid afhankelijk is van collectieve financiering (belastinggeld, verplichte premies)

4 De aanduiding 'non-profit-sector' is verleidelijk maar wordt gebruikt voor de organisaties die 'noch markt, noch staat' zijn, volgens de gelijknamige publicatie van het Sociaal en Cultureel Planbureau uit 2001. Daar vallen ambtenaren dus niet onder.

5 Ibidem, p. 287: Beslaat bijna 13 % van de totale betaalde niet-agrarische arbeid van de Nederlandse werkzame beroepsbevolking (gemeten 1995).

6 Ibid. p. 288 In andere landen is onderwijs of welzijn nog groter

7 Dit is een heel laag percentage. In andere landen ligt het stukken hoger, zoals in het Verenigd Koninkrijk op 9%, Israël op 10% en in de VS op 13%.

- en die hetzij een publiekrechtelijke of privaatrechtelijke organisatie is
- maar in het laatste geval uitsluitend de vorm mag aannemen van een stichting of vereniging, omdat het verboden is winst uit te keren aan aandeelhouders.

Grote veranderingen

In de afgelopen decennia is de bemoeienis van de politiek (overheid) met de niet-commerciële professionele dienstverlening sterk toegenomen en dat hangt samen met een aantal grote maatschappelijke en culturele veranderingen die hebben plaatsgevonden:

- **Minder status.** De status van verschillende professies is veel minder geworden. We leven niet meer in de tijd dat de notaris, de leraar of de dokter een hoge sociale status en een vanzelfsprekende autoriteit hadden.
- **Beroepsorganisaties slechte naam.** Georganiseerde beroepsgroepen hebben sinds de jaren zestig een slechte naam. Deze worden geassocieerd met monopolistisch gedrag, sterke gerichtheid op het eigen groepsbelang (cherry-picking) en weinig zelfregulerend vermogen. Dat heeft in het verleden geleid tot hard ingrijpen van de politiek, met alle negatieve nevengevolgen van dien. De maatregelen die hiertegen door de politiek genomen worden, meestal een of andere vorm van marktwerking, hebben allerlei (grote) nadelen, maar daaraan ten grondslag ligt vaak het harde gegeven dat de beroepsgroepen zelf onvoldoende gedaan hebben om ontsporingen tegen te gaan.
- **Steeds hogere kwaliteitseisen.** Er worden steeds hogere kwaliteitseisen aan prestaties van professionals in (semi)publieke sectoren gesteld door burgers en in het verlengde daarvan door de politiek. Dit past in de trend dat 'veel normen de afgelopen dertig jaar verhoogd werden waardoor nieuwe vormen van onbehagen ontstaan zijn' (Van den Brink, p. 140). Er is bij de burgers een sterk afgenomen tolerantie voor slechte of matige dienstverlening. Zo is het onderwijs zeer bepalend voor waar leerlingen later terecht zullen komen. Van de politiek wordt verwacht dat deze iets aan de kwaliteitsverbetering doet. Dat leidt tot een streven naar een steeds grotere beheersing van de kwaliteit en dergelijke. De politiek is de werkers in de niet-commerciële dienstverlening steeds meer gaan zien als de sleutelfiguren die de maatschappelijke problemen die hoog op de agenda van de burger staan, moeten oplossen. De grotere diversiteit in de samenleving en de daaruit voortkomende problemen vragen om oplossingen en de overheid is steeds meer daarvoor professionals gaan inzetten. Denk aan criminaliteit, integratie, wachtlijsten in de zorg, kwaliteit van het onderwijs, problematische jeugd. De politici beloven verbetering, maar zijn afhankelijk van de verschillende beroepsgroepen voor de uitvoering daarvan. Dit voert de druk vanuit de politiek op de professionals en hun organisaties op en leidt ertoe dat er ook daar weinig tolerantie is als zij niet aan hoge eisen voldoen.
- **Steeds meer met steeds minder.** Sinds de tachtiger jaren ligt de focus in Den Haag op een stringent begrotingsbeleid: het is voortdurend bezuinigen geweest: meer met minder. Kostenstijgingen moeten in de hand worden gehouden. Departementen zijn verantwoordelijk voor het op orde houden en brengen van hun eigen begrotingen. Tot voor kort was de overheid

weinig bereid te investeren. Kortingen onder het etiket 'efficiënter werken' zijn nog steeds aan de orde van de dag. Er moet nog steeds meer gebeuren met minder. In dat kader zijn ook in sectoren als gezondheidszorg en onderwijs fusies (schaalvergrotingen) gestimuleerd.

Non-commercialiteit dienstverlening onder druk

Een van de meest opvallende verschijnselen is dat de overheid in toenemende mate een bestuursfilosofie heeft aangenomen waarin werkmethoden uit het bedrijfsleven geadopteerd zijn. Het niet-commerciële karakter van deze dienstverlening moge wettelijk nog voluit overeind staan, in de praktijk is er echter flink aan geknabbeld. Dit is in veel gevallen gebeurd door de uitvoering van 'publieke' taken aan te besteden: 'marktpartijen' kunnen dan met elkaar concurreren om zo'n taak te bemachtigen. Dit is op grote schaal gebeurd onder andere in de sociale zekerheid, het regionaal vervoer en - recent - in de thuiszorg. Men spreekt dan van 'gereguleerde marktwerking'. Dekker stelt vast dat 'het onherkenbaar worden van de non-profitsector⁸ in Nederland waarschijnlijk verder is voortgeschreden dan in onze buurlanden.'. Aan de invoering van methoden uit het bedrijfsleven heeft het zogenaamde *New Public Management* flink bijgedragen: een stroming die de afgelopen decennia in bestuurlijk en bestuurskundig Nederland invloedrijk is geweest⁹. Daarin ligt sterk de nadruk op de introductie van concurrentie, een sterke gerichtheid op kostenbeheersing, scheiding van beleid en uitvoering en efficiënt werken. Karakteristieke overwegingen voor deze stroming zijn te vinden in het volgende citaat:

'Publieke organisaties zijn niet gevoelig voor financiële (of andere) prikkels gericht op het verhogen van de effectiviteit en efficiency omdat zij daarvoor te weinig volgens bedrijfseconomische principes aangestuurd worden. Uitvoerders worden niet of onvoldoende op hun persoonlijk functioneren en hun output aangesproken. Als gevolg daarvan kan ook de organisatie zich als geheel onvoldoende voor haar effectiviteit verantwoorden. [...] Een verschil tussen private en publieke sector echter is dat in de private sector uiteindelijk een correctiemechanisme aanwezig is dat inefficiëntie afstraft, namelijk de markt. Te lage winstcijfers en te geringe omzetstijgingen leiden uiteindelijk tot een zoektocht naar mogelijkheden om de efficiëntie en effectiviteit (het markt bereik) te vergroten. Deze correctiemechanismen zijn bij de overheid niet aanwezig, of afhankelijk van de politieke wind'¹⁰.

Op basis van dit soort opvattingen - let in het bijzonder op het oordeel over de uitvoerders - heeft men in de afgelopen decennia de grenzen opgezocht in het toelaten van allerlei commerciële werkmethoden binnen de niet-commerciële dienstverlening. Een goed voorbeeld is de sociale zekerheid. De uitvoering hiervan is in sterke mate gecommmercialiseerd: aanbestedingsprocedures ter bevordering van marktwerking en concurrentie zijn volop geïntroduceerd. Wat de gevolgen daarvan zijn op de werkvloer wordt treffend beschreven in het volgende stukje van een re-integratiecoach:

8 Daaronder verstaat hij wat ik de private niet-commerciële dienstverlening noem.

9 Overigens een wereldwijd verschijnsel. Onderzoekers spreken overigens al sinds 10 jaar van de post-NPM periode. *New Public Management* heeft veel verwachtingen niet waar kunnen maken. Zie bijvoorbeeld de ontnuchterende analyse van - autoriteit op dit gebied - Christopher Pollitt, 'Is the Emperor in his underwear? An Analysis of the Impacts of Public Management Reform', in *Public Management*, vol. 2, Issue 2, 2000, pp. 181-199.

10 Bram Berkhout e.a. Markt als middel. Over privatisering in de sociale zekerheid, Regioplan, Amsterdam 2003, p. 24. In dit citaat worden de termen 'publiek' en 'privaat' niet heel precies gebruikt. Privaat staat hier gelijk aan het bedrijfsleven en marktwerking. Publiek wordt geheel geïdentificeerd met de overheid. Het bestaan van een grote sector met private niet-commerciële dienstverlening wordt geheel over het hoofd gezien of gewoonweg gerekend tot de 'publieke sector'.

'Sinds 1999 werk ik met veel plezier en passie als re-integratiecoach. Mijn werkgever en ik waren al actief in het begeleiden van langdurig werklozen naar werk nog vóór er sprake was van commerciële re-integratie als bedrijfstak. Die beginjaren waren geweldig. Het was allemaal nieuw. Samen met een collega moesten we het allemaal zelf maar uitzoeken. We werkten toen al met een heel moeilijke doelgroep (voor mensen zonder relevant arbeidsverleden, zonder afgeronde opleiding of met een heel hoge opleiding, met ex-gedetineerden, ex-verslaafden, voor mensen met een traumatisch verleden). De enige instrumenten die we hadden waren we zelf, onze levenservaring en onze passie en plezier om voor een ander oprecht iets te kunnen betekenen. Meer bleek toen ook niet nodig, want kansloos geachte mensen vonden hun plek. En dat zonder een sollicitatietraining, zonder een opleiding, zonder subsidies. En wat ons betrof zonder trajectplannen, zonder omzetedruk, zonder allerlei bureaucratische beperkingen en verantwoordingen.

Het was ook simpel: een succes was gewoon meetbaar door vast te stellen of een uitkering was beëindigd en hoe lang de coaching had geduurd en hoeveel dat had gekost en opleverde door einde uitkering. We draaiden positief! En het zou mij verbazen als dat niet nog steeds doorwerkt omdat een aantal van die mensen nog steeds werkt. Zo had ik in die beginjaren meer van die opdrachten, ook met gehandicapten. Nu ik terugkijk stel ik vast dat ik samen met mijn kandidaten de beste resultaten boekte in vergelijkbare omstandigheden als bij mijn eerste opdracht. Een gemiddelde trajectduur per kandidaat van nog geen jaar en tijdens de duur van de opdracht viel geen enkele kandidaat uit. Een heel bescheiden rekensommetje over die eerste 5 jaar: gemiddeld 10 plaatsingen per jaar per jaar is een minimale besparing op uitkering van € 150.000,- ; minus de geschatte kosten van € 80.000,- . betekent dit een netto besparing per jaar van € 70.000,-. En hierbij is geen rekening gehouden met de doorlopende besparingen bij langer werken en de toename van de productiviteit bij bedrijven.

Echter, er is het een en ander veranderd. De re-integratiemarkt is vooral commercieel. Er gaat heel veel geld in om. Maar wat zijn nu de resultaten? Onderzoeken zouden uitwijzen dat er nog geen fractie terugkomt van alle geïnvesteerde miljarden. En die investeringen moeten worden verantwoord en veel opdrachtgevers (gemeenten, UWV, enz.) keken bij aanbestedingen meer naar de kosten dan naar de kwaliteit. De coaches werden gestuurd op omzet. Dus hoe groter het aantal kandidaten in je bestand, hoe beter. Want hoe meer trajectplannen des te meer omzet. Ondanks het feit dat iedere kandidaat uniek is, werden ze in groepen begeleid, werd voor ze gedacht en besloten of werden ze onder druk gezet. Ze werden gezien als probleem in plaats van als potentieel.

[...] Ook het kleine bedrijf waar ik in dienst was moest zich aanpassen aan de veranderde omstandigheden. Het hebben van enthousiaste, gepassioneerde en daardoor succesvolle medewerkers was niet meer voldoende om opdrachten te verwerven. Door Europese wetgeving moesten grote en zeer gedetailleerde aanbestedingen worden geschreven. Aanbestedingen voor het re-integreren van grote kavels (!) kandidaten ineens. Welk klein enthousiast en gepassioneerd bedrijf kon daaraan voldoen? We hadden een moeilijke tijd toen we moesten concurreren met de groten. Dus aanpassen aan de inmiddels ontstane bureaucratische regels en het daarbij horende

gedrag. Ik kreeg hiermee steeds meer moeite. De energie die ik kreeg van de successen in het eigenlijke werk ging op aan het aanpassen aan een cultuur, aan het schrijven van trajectplannen, aan het verantwoorden, enz.

Kortom, aan de inmiddels ontstane bureaucratie. Ik: als we (consulenten en re-integratiecoaches) ons werk goed doen (succesvolle uitstroom realiseren), dan moeten we op zoek naar ander werk. Opdrachtgever: als je je werk (volgens het systeem) niet goed doet, dan einde opdracht. Ik kwam in een neerwaartse spiraal terecht en uiteindelijk leidde dit tot gezondheidsklachten.

Een half jaar geleden gaf ik mijn vaste baan op omdat ik niet meer declarabel kon zijn en ik besloot om als zelfstandig coach verder te gaan. Ik kan nu zelf kiezen voor opdrachten waar ik en mijn kandidaten energie van krijgen en echte successen kunnen boeken. Hoewel kiezen, het is meer zoeken naar een opdrachtgever die ook de taal durft spreken van zijn cliënt en een potentiële werkgever in plaats van de taal van het systeem¹¹.

Het laatste citaat is misschien wat lang, maar de combinatie van beide citaten is te mooi om te laten schieten: dit zijn twee diametraal tegenovergestelde perspectieven op een en dezelfde werkelijkheid. Aan de ene kant het sterk economische macroperspectief waar het commercieel werken met marktprikkels wordt aangeprezen als het enige middel om efficiënter en effectiever te werken. De oude non-commerciële situatie wordt beschreven als ingedut, bureaucratisch, inefficiënt en ineffectief. Het willen vasthouden aan 'publieke' organisaties wordt voorgesteld als het 'trekken aan een dood paard'. Daartegenover staat het microperspectief van de werknemer op de werkvloer, die toch stellig de indruk heeft dat het er na de invoering van de marktwerking allemaal niet efficiënter, effectiever of goedkoper van geworden is. De gereguleerde marktwerking brengt veel meer bureaucratie met zich mee, importeert een jargon dat vervreemdend is, lijkt veel duurder en dooft de betrokkenheid en het enthousiasme op de werkvloer uit.

2

De publieke waarde van vrijwillige binding

Achter de beschreven ontwikkelingen en de tot nog toe gekozen oplossingen gaat een trend schuil die in de gehele discussie tot nu toe minder belicht is: we lijken in Nederland in toenemende mate het geloof verloren te zijn in een belangrijk principe van de democratische liberale rechtsstaat. Die is namelijk gestoeld op het wijze inzicht dat voortdurend gezocht moet blijven worden naar zoveel mogelijk *vrijwillige binding aan het publieke belang*.

Ten eerste kan een rechtsstaat niet zonder burgers die zich spontaan en vrijwillig inzetten voor het publiek belang. Dit gebeurt op grote schaal en dagelijks in de zogenaamde 'civil society', in vrijwilligerswerk en particulier initiatief.

Ten tweede kan een rechtsstaat niet zonder burgers die zich zoveel mogelijk vrijwillig binden aan het publieke belang zoals dat vastgelegd is en wordt in wetten en regels. Er is vanouds een

¹¹ Erik van den Boomen, reactie op "Een vorm van pruttelend onbehagen" door Jos van der Lans (Eindhovens Dagblad, 30 mei 2008). Te vinden op <http://beroepseer.nl/sector/18/detail/61>

groot belang gehecht aan de vrije wil om zich te binden aan democratisch genomen besluiten en democratisch tot stand gekomen wetten. Dat maakt het verschil uit met een totalitaire staat waar het publieke belang buiten de burgers om wordt gedefinieerd en vervolgens zo nodig met intimidatie en geweld afgedwongen.

In de democratische liberale rechtsstaat is de politieke kunst voortdurend zoveel mogelijk te komen tot die binding. Dat draagvlak is dringend noodzakelijk voor de motivatie, de bereidheid van burgers om zich te houden aan de wetten van de rechtsstaat waarin zij leven. De combinatie van de democratie en rechtsstaat betekent dus dat we een staat willen waarin de wetten op een democratische manier tot stand gekomen zijn/ tot stand komen en waarin de meeste wetten en regels daardoor kunnen rekenen op goedkeuring en zoveel mogelijk vrijwillige omarming door een meerderheid van de burgers. De regels moeten verinnerlijkt zijn, de juridische regels moeten daarom voor een belangrijk deel samenvallen met morele regels waar men zich uit overtuiging aan wil houden. Dat is een van de centrale ambities van een liberale democratische rechtsstaat. Anders ontstaat er een cultuur van onverschilligheid en cynisme.

Aan het ideaal van de liberale democratische rechtsstaat ligt het geloof dat burgers inspraak dienen te hebben bij de definiëring van wat de publieke zaak is en vervolgens daarvoor ook te motiveren zijn; dat alle burgers zo een vermogen en bereidheid hebben het eigenbelang tot op zekere hoogte ondergeschikt te maken aan het geheel.

Intrinsieke motivatie: verinnerlijkte betrokkenheid

In andere termen geformuleerd, zou je dus kunnen zeggen dat de liberale democratische rechtsstaat zoveel mogelijk streeft naar innerlijke betrokkenheid op de publieke zaak. In termen van de psychologie: naar intrinsieke motivatie. Een aantal kenmerken daarvan zijn:

- Waar je naar streeft en wat je doet, vind je behoren tot je eigen identiteit: dat je je daarvoor inzet, hoort bij jou, daar heb je zelf voor gekozen.
- Je bent de verplichtingen die je op je genomen hebt niet in de eerste plaats een ander verschuldigd maar aan jezelf.
- Zo voel je je zelf oorzaak van je eigen handelen: je bent letterlijk autonoom (je zelf de wet stellen), of zelf-regulerend.
- Dit leidt tot en is verbonden met zelfrespect en zelfchting.¹²
- Die laatste zijn krachtig motiverende gevoelens.

Een dergelijke intrinsieke motivatie wordt meestal gezet tegenover extrinsieke motivatie. Dan is men bereid iets te doen:

- Omdat een ander je dat opdraagt.
- Vind je niet behoren bij je eigen identiteit, behoort niet tot je eigen ambitie, is je niet eigen, maar vreemd.

¹² Uitwerking hiervan is te vinden in Reinhard K. Sprenger De motivatiemythe (Prentice Hall 2001): deze hanteert voor zijn alternatieve managementconcept termen als zelfchting, zelfrespect en waardigheid (p. 272). Hij beschouwt 'zelfchting (als) de ware bron van alle motivering: 'Zij is de voorwaarde voor een volmondig "ja!" tegen een zaak waar ik mij voor wil gaan inzetten. Zij wordt tastbaar in vrijheid op het gebied van handelen, besluiten, in zelfbepaling en keuzemogelijkheden' (p. 273).

- Je voelt je zelf geen oorzaak van je eigen handelen.
- Je voelt het als iets dat je die ander verschuldigd bent, niet aan je zelf

Intrinsieke en extrinsieke motivatie kunnen niet lijnrecht tegenover elkaar gezet worden. Het is niet uitgesloten dat wat eerst extrinsiek, later intrinsiek wordt. Er kunnen allerlei graduele tussenstadia onderscheiden worden¹³. Dergelijk processen noemt men bijvoorbeeld socialisatie. Bijvoorbeeld in de opvoeding gaat het kind uiteindelijk heel wat normen van de ouders en zijn/haar omgeving verinnerlijken. Dat mensen normen zich eigen maken, rekenen tot hun identiteit, de verantwoordelijkheid ervoor nemen, is zeer waardevol.

De intrinsieke motivatie sluit dus niet uit dat wat men verinnerlijkt, iets collectiefs is. Opleidingen tot een bepaald beroep zijn een vorm van socialisatie. Bijvoorbeeld politieagent worden is een identiteit aannemen die collectief is, voor een deel gevormd is. Die identiteit maakt men zich eigen. Alleen dan kan men geloofwaardige agent zijn. Je neemt de verplichtingen van een agent op je (dat is een individueel wilsbesluit), je bent een agent als je dat wilsbesluit hebt genomen. De eed of belofte die men bij intrede in dergelijke beroepen in de openbaarheid uitspreekt is de bezegeling daarvan. Dat is het moment dat men de professionele identiteit voor de eigen rekening neemt¹⁴. Zelfrespect en beroepstrots hangen zo nauw samen. Zoals een recent KNMG manifest stelt: 'Intrinsieke motivatie van de medische professional is de krachtigste motor voor kwalitatief goede, zinnige en zuinige zorg'¹⁵.

Uitholling van persoonlijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid

De tot nu toe sterk dominante filosofie van het besturen van vakmensen is de laatste jaren in steeds sterkere mate uitgegaan van het model van extrinsiek motiveren. Denk aan de van bovenaf opgelegde grote uniformerende veranderingen zonder voldoende draagvlak in het onderwijs; de marktwerking die ervan uitgaat dat vakmensen onvoldoende kwaliteit zullen leveren als zij niet op de hielen worden gezeten door concurrenten; toenemende verantwoording, controle en roep om transparantie.

De vakmensen zijn door politici, bestuurders en managers in toenemende mate gezien als onwillig. Steeds meer ontstond een sfeer dat zij dan maar door de overheid en in het verlengde daarvan door besturen en managers gedwongen moesten worden om te doen wat het publieke belang vereiste. Men vrijwillig tot verandering bewegen was toch niet mogelijk. Dit cynisme is fnuikend geweest, maar bestaat nog steeds.

Het lijkt veel op een self fulfilling prophecy omdat uit empirische studies blijkt dat het sturen op extrinsieke motivatie in veel gevallen de intrinsieke motivatie verdrijft (het zogenaamde crowding out)¹⁶.

13 Zie bijvoorbeeld Richard M. Ryan and Edward L. Deci, 'Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being'. In: American Psychologist, January 2000, Vol. 55, no. 1, 68-78. Dit artikel komt voort uit het grote internationale onderzoeksprogramma Self-Determination Theory. An Approach to Human Motivation and Personality, dat al heel wat interessante empirisch gestaafe inzichten in deze motivatie-mechaniek heeft opgeleverd.

14 De verplichting om de eed of de belofte af te leggen is per 1 maart 2006 in de Ambtenarenwet opgenomen. Over de artseneed, zie http://knmg.artsennet.nl/uri/?uri=AMGATE_6059_100_TICH_R155017769634208&xsl=AMGATE_6059_100_TICH_R15495243970383&PHPSESSID=9a2ce027ebfd3543f663e8cb40cb12ed

15 KNMG Manifest Medische professionaliteit. Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst, Utrecht April 2007.

16 Bruno S. Frey en Reto Jegen, Motivation Crowding Theory: A Survey of empirical evidence, Journal of Economic Surveys, 2001, vol. 15 (5), p. 589-611.

Bouwstenen voor een alternatieve besturingsfilosofie

Om de niet-commerciële sector vitaal te krijgen moet dringend weer aansluiting gezocht worden bij het idealisme van de professionals en bij hun intrinsieke motivatie om iets te betekenen voor de publieke zaak. Dat is maatschappelijk kapitaal dat de afgelopen decennia verwaarloosd is.

Het idealisme en de zelfbinding van professionals moet weer gevoed, gestimuleerd en serieus genomen worden. Dat wil zeggen dat meer aansluiting moet worden gezocht bij hun beroepstrots en beroepseer. Eergevoel betekent dat iemand ernaar streeft kwaliteit te leveren en daarin ook door anderen wenst te worden erkend. Daarbij stelt iemand hoge eisen aan zijn eigen doen en laten, om in de ogen van zichzelf en anderen iets voor te stellen. Het gaat om hoge eisen die zijn geworteld in zelfrespect en beroepstrots. Professionals moet voluit de kans gegeven worden en de kans grijpen hun persoon te verbinden met hun vak, zodat ze 'naar eer en geweten' kunnen werken.

Recent verschijnt er steeds meer literatuur over beroepstrots¹⁷ als drijvende kracht en over 'de economie van eer'. Hierin zijn voorstellen te vinden hoe de niet-commerciële sector meer ingericht zou kunnen worden vanuit het principe van eer en verdienste. Dick Pels heeft er een interessant boek over geschreven¹⁸. In een bespreking van de recente literatuur combineert Glebbeek¹⁹ een bespreking van Pels met buitenlandse literatuur daarover: het boek *The Economy of Esteem* van Geoffrey Brennan en Philip Pettit en *Motivation, Agency, and Public Policy of Knights and Knaves, Pawns and Queens* door Julian Le Grand²⁰. Dit laatste is - volgens Glebbeek - 'een poging van Le Grand om zich, als pionier van het *New Public Management*, eerlijk en serieus rekenschap te geven van de bezwaren'. Dat heeft - aldus Glebbeek - 'een fascinerend traktaat opgeleverd over de spanning tussen 'knightly' en 'knavish' motivaties van de dienaren van de publieke zaak. Le Grand erkent dat de intrinsieke motivatie van professionals van onmisbare waarde is voor een goede dienstverlening en dat deze in het gedrang kan zijn geraakt in het neoliberale offensief vanaf de jaren tachtig. Tevens erkent hij dat de meeste mensen, afhankelijk van de omstandigheden, tot altruïstisch én opportunistisch gedrag in staat zijn, zodat een doorgeschoten economisme zelf de knaves in het leven kan hebben geroepen. Het zou echter onverantwoord zijn ons in blind vertrouwen uit te leveren aan de edele motieven en eergevoelens van de professionals, omdat zij niet allemaal het beste met ons voorhebben (en wijzelf ook wat te zeggen en te kiezen willen hebben). Le Grand's oplossing is dat het beleid het moet zoeken in 'robuuste stimulansen', die het opportunisme in goede banen leiden en de edele motieven in stand houden'.

In het boek van Brennan en Pettit wordt een onderscheid gemaakt tussen drie sturingsmechanismen in de samenleving: de onzichtbare hand van de markt, de ijzeren hand van de overheid en de ontastbare hand van de waardering. De waardering moet oprecht zijn, pas dan is deze iets waard. Vaak wordt dit belangrijke mechanisme over het hoofd gezien. Dat bleek bijvoorbeeld bij de hardnekkige politiestakingen in de eerste helft van 2008. Het ging om betere arbeidsvoorwaarden, maar minstens evenzeer over een gebrek aan waardering en

17 Ron Niessen en Edgar Karssing (red.), *Geroepen om het algemeen belang te dienen. Ambtenaren, integriteit en beroepstrots*. CAOP, Den Haag 2007.

18 Dick Pels, *De economie van de eer. Een nieuwe visie op verdienste en beloning*. Amsterdam 2007.

19 Arie Glebbeek, 'Eerherstel van de eer. We hebben de inheligheid van publieke dienstverleners over onszelf afgeroepen'. In: *Academische Boekengids* 68, 2008, p. 8-13.

20 Geoffrey Brennan en Philip Pettit, *The Economy of Esteem. An Essay on Civil and Political Society*, Oxford University Press 2004. door Julian Le Grand *Motivation, Agency, and Public Policy. Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*. Oxford University Press, 2006.

erkenning. Bekend geworden is de open brief van Thijs Vullings, brigadier van politie, Politie Hollands-Midden aan minister Ter Horst naar aanleiding van haar opmerking op de televisie naar aanleiding van de stakingen in het voorjaar dat het werk van de politie was te vergelijken met dat van mensen op de tram en bus, omdat dat ook zwaar werk is. Vullings:

'Dagelijks nemen politiemensen beslissingen over zaken die cruciaal zijn in opsporingsonderzoeken, beteugelen ze geweld en houden slecht-nieuwsgesprekken met familieleden van personen die zijn overleden. Daarbij is de politie de stofzuiger, de 24-uurs troubleshooter van de samenleving. Dagelijks doen politiemensen werk dat niet thuishoort bij de politie. Werk waar politiemensen niet voor zijn opgeleid. Werk dat thuishoort bij andere hulpverlenende instanties, maar die elke dag om 17:00 uur de deuren sluiten en in het weekend in het geheel niet te bereiken zijn. Het beroep van 'de mensen op de bus en tram' is ongetwijfeld zwaar maar als het hen te zwaar wordt dan kloppen ze toch echt aan bij de politie en niet andersom. Voor de politie is er geen 112, geen overtreffende trap.

En zo is het werk bij de politie mevrouw Ter Horst. Complex werk waar iedereen commentaar op heeft. Je doet het nooit goed. Ik ken niemand die een bakker aanspreekt omdat in zijn brood de verhouding tussen tarwe en zemelen uit balans is. Ik ken niemand die een loodgieter inhuint om er vervolgens met de neus bovenop te gaan staan om commentaar te leveren op het soldeerwerk.

Bij het werk van de politie dat een veel complexer karakter heeft gebeurt dat vreemd genoeg wel. Iedereen weet hoe het beter kan. Niet gehinderd door enige kennis over dit verschrikkelijk moeilijke vak dat op straat wordt uitgevoerd door vaak jonge mensen die zeer loyaal zijn aan hun werk en samenleving²¹.

Hieruit blijkt hoe belangrijk de erkenning en waardering zijn. Zoals gezegd: eergevoel betekent dat iemand ernaar streeft kwaliteit te leveren en daarin ook door anderen wenst te worden erkend²². Aan die erkenning schort het nogal vaak: niet alleen politiek, maar ook maatschappelijk.

Meer duidelijkheid over missie niet-commerciële dienstverlening

Vanuit dit perspectief gezien hebben werkers in de niet-commerciële dienstverlening en het instituut van een niet-commerciële dienstverlening een bijzondere waarde. Zij brengen namelijk op hun best het besproken ideaal van de liberale democratische rechtsstaat in de praktijk: *je uit intrinsieke motivatie inzetten voor de publieke zaak*. Identificatie met een collectief moreel project dat in het belang is van iedereen (publiek), het willen dragen van verantwoordelijkheid, het aangesproken willen worden op verantwoordelijkheid (rekenschap willen geven), Het gaat om dienstverlening met sterk morele aspecten, waarin vertrouwen een grote rol speelt. Dat daarbij niet uitgaat van wantrouwen en voortdurende controle, maar van

21 <http://beroepseer.nl/sector/15/detail/20>

22 In de recente sociale filosofie is het grote maatschappelijke belang van 'erkenning' niet voor niets ook een hot issue. Sterk onder invloed van Axel Honneth: *The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts*. 1995. Polity Press.

vertrouwen en verinnerlijkte verantwoordelijkheid. Dat is een zeer waardevol instituut.

De gewoonte om publieke taken in private handen te leggen is in Nederland zeer sterk verankerd. Er is geen land waar zoveel onderwijs in handen van stichtingen en verenigingen is. Dit is de voortzetting van een Nederlandse traditie: de verzuilde instellingen maakten een pluriform aanbod mogelijk waar ziekenhuizen en onderwijsinstellingen meer als privaat of particulier initiatief werden gezien, dan als publieke organisaties. Deze verzuilde structuur had te maken met opvattingen over het belang van geestelijke vrijheden: godsdienstvrijheid, gewetensvrijheid, vrijheid van vereniging. Levensbeschouwelijke zuilen kregen geld om het eigen onderwijs, de eigen woningbouwvereniging, het eigen ziekenhuis op te richten en in stand te houden. De overheid schreef in het onderwijs alleen abstracte leerdoelen voor. Er was voldoende ruimte om er een eigen kleur aan te geven. Het 'normatieve' stond min of meer gelijk aan het levensbeschouwelijke dat altijd bij het particuliere initiatief verondersteld werd en waar de overheid zich principieel niet mee bemoeide. Met het afbrokkelen en verstarren van de verzuiling verwaterde het normatieve als levende kracht: de structuren werden soms meer gebruikt voor behoud van macht en marktaandeel.

Ondanks het grotendeels verdwijnen van het levensbeschouwelijke pluriforme middenveld, is de Nederlandse neiging om publieke taken in private handen te leggen groot gebleven. De dam tegen aandeelhouders, winstgericht ondernemen - het verbod op winstuitkerende organisaties - heeft men echter in stand gehouden. Het bewustzijn dat dit noodzakelijk is vanwege belangrijke geestelijke vrijheden - zoals godsdienstvrijheid, onderwijsvrijheid - is echter verdwenen. De afgelopen decennia is de overheid zich in toenemende mate gaan bemoeien met de inhoud.

Normatieve motivatie

De professionele idealen die vanouds - en blijkbaar nog steeds - aanwezig zijn in de (semi-) publieke sector, zijn beslist niet vanzelfsprekend. Deze moeten juist gevoed, gekoesterd en onderhouden worden. Dat ligt ook in de lijn van allerlei adviezen die zijn uitgebracht in de afgelopen jaren ter operationalisering van de brede politieke behoefte om 'waarden en normen' een centralere positie te geven in overheidsbeleid en samenleving. Vergelijk bijvoorbeeld een van de aanbevelingen uit het WRR rapport *Waarden, normen en de last van het gedrag*. De Raad constateert dat de verantwoordelijkheid voor het onderhoud van waarden en normen bij de sociale instituties zelf berust.

'Niettemin speelt de overheid een belangrijke rol bij de financiering en de (procedurele) controle van de vele werkzaamheden van deze instituties, met name als ze publieke taken vervullen die mede met publieke middelen worden bekostigd. De overheid dient deze instituties meer ruimte te laten en, indien nodig, ook te geven om aan de morele dimensie van hun maatschappelijke rol meer aandacht te besteden dan de laatste twee decennia het geval was. Met name zou er weer meer aandacht kunnen worden besteed aan de speciale verantwoordelijkheid van professionele

dienstverleners (onder andere leerkrachten, verpleegkundigen en artsen, pedagogen en jongerenwerkers). Naast het vergroten van de discretionaire bevoegdheid van deze professionals dient tegelijkertijd aan de morele aspecten van de hulpverlening meer aandacht geschonken te worden²³.

Public Service Motivation

In de afgelopen jaren is er internationaal interessant onderzoek gedaan waaruit blijkt dat de ambtenaren mensen zijn die een bepaald soort intrinsieke motivatie hebben. Zij hebben overtuigingen, waarden en houdingen die sterk op het algemeen belang gericht zijn, en hebben een zekere mate van opofferingsgezindheid. In internationaal onderzoek spreekt men van *Public Service Motivation*²⁴.

Niet alleen wanneer je ambtenaar, maar ook als je leraar, politieagent, rechter of arts wordt, doet men dat ook vanuit een idealisme voor de publieke zaak, omdat men iets wil betekenen voor het algemeen belang en daar iets voor over heeft. Die opofferingsgezindheid komt het best tot uitdrukking bij brandweerlieden, politieagenten en soldaten: zij zijn bereid het risico te lopen bij de uitoefening van het vak hun leven te verliezen. Bij andere beroepen kan het zijn dat men bereid is tegen minder salaris dan in andere sectoren in lastige omstandigheden zijn werk te doen; of dat men bereid is meer te doen dan men strikt genomen volgens de letter van het contract verplicht is.

De aanwezigheid van een dergelijke motivatie in de niet-commerciële sector blijkt uit allerlei onderzoeken.

'Er echt zijn voor de patiënt', 'De belangen van de patiënt staan voorop' 'Een arts moet altijd kritisch blijven op zijn handelen; streven naar een hoger niveau', 'De gezondheidszorg, maatschappij en wereld verbeteren'. Dat is de top 4 van de belangrijkste professionele idealen van studenten geneeskunde. Uit het recente rapport Vertrouwen in artsen van de Raad voor de Volksgezondheid blijkt dat een meerderheid van artsen het ermee eens is dat de medische beroepsuitoefening altruïsme (52,2%) en dienstbaarheid (61,8%) vereist (p. 20)²⁵.

'Eerlijkheid', 'bijdragen aan vrede en veiligheid', 'wederzijds respect', 'doortastendheid', 'verantwoordelijkheid', 'vakkennis', 'samenwerken' is de top 7 van studenten aan de Nederlandse Defensie Academie, officiersopleiding.

'Respect', 'betrokkenheid', 'betrouwbaarheid', 'zorgvuldigheid' en 'menselijke warmte' is de top 5 van mensen die in de thuiszorg werken.

Uit deze voorbeelden²⁶ blijkt dat de werkers in de niet-commerciële dienstverlening gemotiveerd worden door idealen. Dat geldt ook voor ambtenaren. Uit onderzoek blijkt dat bijna 74% van hen

23 WRR, Waarden, normen en de last van het gedrag, Amsterdam UP 2003 (p. 270).

24 Zie recent: James Perry and Annie van Hondighem (red.), Motivation in Public Management. The Call of Public Service. Oxford UP 2008

25 http://www.rvz.net/data/download/RVZ_Vertrouwen_in_artsen.pdf

26 Ontleend aan bijdragen in Jos Kole & Doret de Ruyter, Werkzame idealen. Ethische reflecties op professionaliteit. Van Gorcum 2007.

zegt dat 'maatschappelijk nuttig werk doen' een belangrijk criterium is bij de keuze van werkgever, terwijl dat bij werknemers in de private sector slechts 47% is²⁷. Ondanks het slechte imago van hun functie, is 79 % van de Nederlandse ambtenaren er trots op bij de overheid te werken. Het geeft hen voldoening om iets voor de samenleving te mogen doen. Volgens de ondervraagden heeft het woord ambtenaar een negatieve lading. Van hen vindt 90 % dat de media een negatief beeld schetsen van de ambtenarij²⁸.

In sectoren als de rechterlijke macht, politie, onderwijs en zorg werken dus professionals die in hoge mate door deze drijfveer en daaraan verbonden idealen gemotiveerd zijn.

De filosofie van de liberale democratische rechtsstaat indachtig ligt hier dus een prachtig aanknopingspunt: deze professionals zijn intrinsiek gemotiveerd om iets te willen betekenen voor de publieke zaak. Met dat gegeven kan gezocht worden naar nieuwe oplossingsrichtingen.

Helder krijgen publieke waarden

Dat neemt niet weg dat het wel van belang is helder te krijgen wat publieke doelen zijn. In vergelijking met andere landen besteedt Nederland opvallend weinig aandacht aan het helder krijgen daarvan. Vreemde situatie is dat van sterk - juridisch gezien - private partijen in toenemende mate wordt voorgeschreven op welke manier zij dienen bij te dragen aan het publiek belang. Een heldere definitie van het publieke belang is er niet. In landen als Canada, Engeland, Spanje staat dit doel al enkele jaren hoog op de politiek-maatschappelijke agenda. Recent is Frankrijk daarbij gekomen.

Het zou interessant kunnen zijn grondiger kennis te nemen van het groots opgezette maatschappelijke debat dat president Sarkozy is begonnen in Frankrijk: '*Le Débat National sur l'Avenir de la Fonction Publique. Pour préparer le service public de demain.*' Er is in april 2008 een witboek verschenen. Daarin staat onder andere de volgende interessante opmerking:

'De vaststelling van een gemeenschappelijke basis van waarden die betekenis geeft aan het werk van de publieke werkers moet de basis vormen van de hervormingen. De definitie van gemeenschappelijke waarden is het beste instrument van de 'intellectuele herbewapening' waar de publieke dienstverleners in de publieke sector zoveel behoefte aan hebben'.

Uit een enquête onder werkers in de Franse publieke sector bleek dat men de volgende waarden bij voorrang zelf beter tot ontwikkeling wilde brengen:

1. Doelmatigheid (40%)
2. Kwaliteit (37%)
3. Transparantie (35%)
4. Vakbekwaamheid (30%)
5. Respect (28%)
6. Prestatievermogen (26%)

27 Bram Steijn, Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie. Oratie 22 september 2006.

28 Dat bleek in mei 2008 een onderzoek van de nieuws- en carrièresite voor ambtenaren www.InOverheid.nl onder ruim vijfhonderd overheidsdienaren.

7. Solidariteit (23%)
8. Aanpassingsvermogen (22%)
9. Verantwoordelijkheid (22%)
10. Onbevooroordeeldheid (20%)
11. Continuïteit (10%)
12. Seculariteit (7%)

De volgende waarden vond men het meest al verankerd in het werk:

1. Vakbekwaamheid (41%)
2. Seculariteit (38%)
3. Kwaliteit (32%)
4. Verantwoordelijkheid (31%)
5. Gelijkheid (29%)
6. Continuïteit (27%)
7. Doelmatigheid (26%)
8. Respect (25%)
9. Solidariteit (23%)
10. Onbevooroordeeldheid (20%)
11. Aanpassingsvermogen (20%)
12. Prestatievermogen (10%)
13. Transparantie (10%)

Het zou interessant kunnen zijn om tot een vaststelling te komen van dergelijke waarden in Nederland. De lijst zal er anders uit zien. Bezien zou moeten worden in hoeverre beroepscode naast sterk aan de professiegebonden idealen ook expliciet verbondenheid met het publieke belang verwoorden.

Vertrouwen en autonomie

Werkers in de niet-commerciële dienstverlening zouden - binnen het raamwerk van de andere oplossingen die hier worden voorgesteld - meer autonomie moeten krijgen. Zoals beschreven hangt autonomie hangt direct samen met intrinsieke motivatie. Autonomie heeft een aantal voordelen, onder andere

- Autonomie leidt tot meer plezier in werk (dat autonomie een van de belangrijkste factoren is hierbij, is onlangs in een groot Europees empirisch onderzoek²⁹ overtuigend vastgesteld)
- Autonomie maakt afstemmen op complexe situaties mogelijk (discretionaire bevoegdheid). Dit is noodzakelijk in de frontlinie van de publieke sector.
- Autonomie vergt minder controle en regelgeving. Besturen met vertrouwen wordt mogelijk. Vertrouwen heeft - zo blijkt uit empirisch wetenschappelijk onderzoek - de volgende

²⁹ Mathias Benz en Bruno S. Frey, 'Being independent raises happiness at work', in: Swedish Economic Policy Review 11 (2004), p. 95-134.

voordelen: 'Vertrouwen bevordert soepele economische transacties, omdat het de verhoudingen tussen actoren 'smeert' en zo de transactiekosten voor toezicht vermindert. Vertrouwen leidt tot het accepteren van invloed, acceptatie van informatie, betrokkenheid bij de organisatie, betrokkenheid bij het uitvoeren van beslissingen, inzet die voorbij gaat aan wat formeel is vastgelegd, plezier in het werk, tevredenheid met leiders, van elkaar leren, toeschrijven van positieve motieven aan de vertrouwde ander, tot intentie om te blijven en tot een hoog niveau van samenwerking en prestaties'³⁰.

Autonomie hangt samen met trots: dat anderen jou als deskundige zien, jou deskundigheid toeschrijven, en dat je die verwachting ook zelf kunt waarmaken, is al motiverend op zich.

Subsidiariteit

Een belangrijke verandering die noodzakelijk binnen de nieuwe bestuursfilosofie is : organisaties inrichten vanuit het idee van subsidiariteit: dat wil zeggen dat alles op een zo laag mogelijk niveau georganiseerd wordt en dat de hogere niveaus zich dienstbaar opstellen om werkers op de werkvloer zo goed mogelijk te laten functioneren; dat wil zeggen dat de rest van de organisatie boven de vakmensen – zo georganiseerd is dat de werkvloer daar maximaal profijt van heeft. Verder dienen organisaties heldere, concrete, op de werkvloer gerichte doelstellingen te hebben en volop open te staan voor ervaringen, signalen, lessen van de vakmensen op de werkvloer. Daar dient 'het' namelijk te gebeuren, waarvoor organisaties in het leven zijn geroepen.

Nu is het vaak omgekeerd georganiseerd: de werkvloer, de vakmensen worden van bovenaf gestuurd; zij worden binnen de organisaties 'overruled'.

Dat blijkt bijvoorbeeld uit het verhaal van een specialist over het management van een van de ziekenhuizen waar hij gewerkt had:

'Inhoudelijke discussies worden door het management altijd gemeden, omdat ze daarvan onvoldoende kennis hebben. Rest hun alleen het bestuurlijke kader, waarbinnen elke vakinhoudelijke tegenstelling gereduceerd wordt tot "ruzie".

Door een raad van bestuur wordt alleen gestuurd op budgetparameters en enkele andere eenvoudige meetbare en voor het management begrijpelijke zaken zoals ziekteverzuim en uitkomsten van tevredenheidsenquêtes. Als de medewerkertevredenheid tot een absoluut minimum blijkt te zijn gedaald, is Leiden in last. Hieraan is een periode van vele jaren vooraf gegaan van misstanden waaraan door de raad van bestuur niets is gedaan.

Het afdelingshoofd wordt tot ver voorbij het redelijke gesteund. Zo houdt men de "lijn" in stand, de formele leidinggevende structuur.

Professionals zijn al lastig voor een raad van bestuur. Bovengemiddeld goede professionals zijn levensgevaarlijk voor het management. Wij zijn autonome denkers, die de neiging hebben inhoud boven relaties te stellen. Bovendien zijn we opgeleid om kritisch na te denken, en om gangbare

30 Katinka Bijlsma Frankena, Gerhard Smit en George Bennaert, 'Innovatie en vertrouwen in netwerken', in M&O mei-augustus 2007. Zie ook van haar met Rosalinde Klein Woolthuis), Trust Under Pressure. Empirical Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances, Cheltenham: Edward Elgar, 2005. Samen met Ana Cristina Costa: 'Understanding the Trust-Control Nexus', in: International Sociology, Vol. 20, No. 3, 259-282 (2005). Zie ook Arno Korsten en Peter de Goede, Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur Diagnoses en remedies. In samenwerking met de Raad voor het openbaar bestuur 2006 Elsevier Overheid, 's-Gravenhage.

opvattingen niet voetstoots voor waar aan te nemen. Kortom, een geheel andere instelling dan die van de lijnmanagers, die in de regel hun functie danken aan het feit dat ze zich altijd verregaand aan het gezag hebben onderworpen en hebben geconformeerd aan de opvattingen van het hogere management. Deze managers vormen voor een belangrijk deel de machtsbasis van de Raad van Bestuur. Inherent aan de weinig kritische en passieve opstelling van het middenmanagement is dat deze managers zeer belemmerend werken op elke vernieuwing.

De kernvraag is: wie heeft het primaat binnen de gezondheidszorg? Zijn de professionals niet meer dan pionnen in het spel der managers, of moeten de managers dienstbaar zijn aan de professionals? Mijn inziens moet het professionele in de gezondheidszorg het leidende principe zijn, niet geld, marktwerking of zeggenschap van leden van de raad van bestuur. Een goede raad van bestuur stelt zich daarom dienstbaar op. Ze horen zich in te spannen zodat de omstandigheden en middelen aanwezig zijn en de professionals hun werk goed kunnen doen. Dit vraagt een andere instelling dan men veelal aantreft. Men is liever met plannen in de weer van een hoger abstractieniveau en mijdt de lastige werkvloer waar zo weinig eer te behalen valt. Een kenmerk van het huidige ziekenhuismanagement is dan ook dat men niet in staat blijkt praktische problemen op te lossen: automatiseringsproblemen, stroomvoorziening, ruimtetekort, wachttijden etc. Men lost de problemen niet zelf op, maar stelt werkgroepen in en huurt uitbundig externe bureaus in. Vergelijk dit met een garage waar men een auto probeert te repareren door een werkgroep in te stellen, de zaak te reorganiseren of te fuseren met het naastliggende bedrijf. Om zelf een probleem op te lossen is een analyse van het probleem nodig en vakkennis. En vakkennis, die heeft men niet ³¹.

Om aan deze verhoudingen iets te veranderen moeten we resoluut overstappen op andere uitgangspunten. De belangrijkste daarvan is dat we ervan moeten uitgaan dat vakmensen wel degelijk in staat zijn om de verantwoordelijkheden die zij op zich genomen hebben, waar te maken. Zij moeten geacht worden voldoende opgeleid zijn om hun beroep te kunnen uitoefenen. De opleidingen moeten daar ook optimaal voor ingericht zijn. Dat betekent dat daarin niet uitsluitend aandacht wordt besteed aan vakkennis, maar ook aan cruciale vaardigheden als samenwerken, organiseren, reflecteren, responsief zijn en met kritiek kunnen omgaan.

In hun beroepspraktijk moeten volleurde professionals de ruimte krijgen om naar eer en geweten hun werk te doen. Dat vraagt een wezenlijke ingreep in onze publieke organisaties. De professionele verantwoordelijkheid dient versterkt te worden. De professionals zelf moeten zich beter organiseren. Met eigen ruimte, maar ook met stuurvermogen en verantwoordelijkheid. Het gaat om verantwoordelijkheid die professionals actief en gezamenlijk realiseren. Zo kan ook de manager op het goede been worden gezet. Want uiteindelijk komt goed management uitsluitend tot stand met goed georganiseerde professionals.

Een voorbeeld. Kort geleden raakten enkele medische onderzoekers van het UMC Utrecht in opspraak toen bekend werd dat er bij een onderzoek met patiënten een onverwacht groot aantal

31 Een reactie binnengekomen in het kader van de actie Adviseer het kabinet over beroepseer van de Stichting Beroepseer.

van hen was overleden. Er was veel publiciteit en er kwamen veel vragen. Wat opviel was dat de onderzoekers zich en public zeer betrokken, deskundig en geloofwaardig verantwoordden. Pas in een later stadium kwam de voorzitter van de Raad van Bestuur van het UMC in het nieuws, die inhoudelijk uitstekend op de hoogte was - zelf medicus - en op alle vragen antwoord had. Allen konden zeer overtuigend de dilemma's schetsen en hoe zij daar in de praktijk mee waren omgegaan. Zij weerden kritiek niet af, maar gingen er open en eerlijk op in. Een schoolvoorbeeld van hoe professionals zich in het publieke domein kunnen verantwoorden.

De wetgever: meer aansturen op zelfregulering en participatie bij wetgeving

Of binnen organisaties de nieuwe bestuursfilosofie voet aan de grond zal krijgen, hangt ook van de overheid af. Witteveen (2007)³² heeft enkele aanknopingspunten genoemd voor een alternatieve bestuursfilosofie die meer uitgaat van waardering voor vakmensen op de werkvloer en zelfregulering. Hij heeft een 'Topiek van Elf' heeft voorgesteld: een lijst van elf aandachtspunten waar een wetgever - op basis van harde lessen uit het verleden - rekening mee zal dienen te houden, indien hij een wet maakt die professionals in de (semi-) niet-commerciële sector zal raken. Deze aandachtspunten luiden als volgt:

1. Welke krachten er in een sociaal veld aanwezig zijn die aansturen op het stellen of invullen van regels en op welk niveau van de organisatie van dat veld dat vermoedelijk zal geschieden. Dat is de topos van *meervoudige reguleringsniveaus*.
2. Welke krachten er in het politiek systeem of in de besturende organisaties aanwezig zijn die een strategie van het bieden van ruimte voor eigen verantwoordelijkheid aan professionals en andere direct betrokkenen vermoedelijk zullen doorkruisen. Deze topos betreft de *analyse van regulatief vermogen*.
3. Of de regulerende instantie voldoende kennis heeft over de problemen die men in de praktijk ervaart en het draagvlak op de werkvloer voor de voorgestelde aanpak. Als deze kennis te wensen overlaat is het onverstandig meteen een algemene aanpak te kiezen die uniform voor het gehele domein geldt en die het veld verplicht om op gestandaardiseerde manieren te gaan werken. De topos van *praktijk- en veldkennis* ('local knowledge')
4. Of dat het, in lijn met voorgaande, verstandig is door communicatie, interactie en experimenten eerst meer over de situatie in het veld of de praktijkbehoefte te leren. Deze topos betreft het *primaat van de voortgezette conversatie*.
5. Op welke wijze een ordening bereikt kan worden die de deelnemers aan de praktijk voldoende zekerheid biedt over de bestuurlijke verhoudingen, de spelregels en de inhoudelijke normen voor hun werk. De bekende topos van de *rechtszekerheid*.
6. Of afstandelijk, proportioneel toezicht in het veld beter zal werken dan betrokken, algemeen toezicht. Noem dit de topos van *passend toezicht*.
7. Of er een werkend systeem zal ontstaan met afdoende checks and balances om ieders conflicterende en congruente belangen te waarborgen. Dit is de topos van het *machtsevenwicht*.
8. Wat het veld verwacht van de overheid en wat de overheid verwacht van het veld en

32 Willem Witteveen, 'Alternatieve regelgeving : de vele gezichten van de wetgever', in Alternatieve regelgeving. Handelingen van de Nederlandse Juristenvereniging 137e jaargang/ 2007-1. Kluwer Deventer 2007. P. 1-65.

in hoeverre die verwachtingen met elkaar sporen. Dit is de topos van de *wederkerige verwachtingen*.

9. Wat de effecten van alternatieve regulering vermoedelijk zullen zijn op de omvang van de activiteiten, de schaal van de organisatie, de diversiteit van werkvormen en de machtsverhoudingen tussen betrokkenen. Als dat onmogelijk is in te schatten, is de vraag hoe hierover tijdig vormen van communicatie met alle betrokkenen (dus niet alleen de bestuurders van de organisaties) kunnen worden georganiseerd. Deze vragen vallen onder de topos van de *optimale schaal*.
10. Hoe ervoor gewaakt kan worden dat de systematiek en de werkwijze van bestuurlijke organen dwingend kan worden opgelegd aan de praktijk van professionals (let op de verplaatsing van administratieve lasten). Het gaat om de topos van *professionele integriteit*.
11. Hoe kan worden voorkomen dat de autonomie van zelfregulerende instanties verwordt tot ongecontroleerde machtsuitoefening binnen het veld en de behartiging van algemene, de velden of sectoren overstijgende belangen verhindert. De aloude topos van *het algemeen belang*.

Deze lijst kan gelegd worden naast het rapport van de commissie Dijsselbloem. Het vertoont zeker overeenkomsten met de aanbevelingen daaruit.

Andere belangenbehartiging

Misschien is het ook tijd om na te denken over meer verplichte vormen van medezeggenschap en vertegenwoordiging. Is het zo vreemd om van beroepsbeoefenaars in belangrijke beroepen te verwachten dat men lid wordt van een beroepsvereniging? De belangenbehartiging is niet op orde. In die zin valt de beroepsgroepen, de beroepsbeoefenaars ook wel iets te verwijten: namelijk dat zij niet opgekomen zijn voor de waarden, belangen die cruciaal zijn voor het eigen beroep. Waarom hebben zij de innovatie iedere keer laten afhangen van de overheid? Waarom niet zelf het initiatief nemen? De passiviteit moet doorbroken worden. Het poldermodel in Nederland van geven en nemen heeft in sommige gevallen geleid tot een sterke gerichtheid van belangenorganisaties op Den Haag, in plaats van op de eigen achterban. Die achterban is soms ook niet altijd even sterk vertegenwoordigd. Het ontstaan van nieuwe vakbonden/beroepsorganisaties is een teken dat de bestaande organisaties een en ander missen. In bijvoorbeeld de FNV wordt stevig nagedacht over de vraag of vakbonden ook meer beroepsorganisatie-achtige functies zouden moeten gaan vervullen. Dat is een belangrijk debat.

Een goed voorbeeld van een succesvolle combinatie van vakbond en beroepsvereniging is de NVJ, de Nederlandse Vereniging voor Journalistiek. Met ruim 9542 leden van de ongeveer 12.000 journalisten die Nederland rijk is, is het momenteel een representatieve beroepsvereniging en vakbond. Dit model is interessant. Wie niet de verantwoordelijkheid neemt voor de bredere dimensie van het eigen beroep, heeft ook geen recht om mee te praten.

Omslag is nu mogelijk

Het is opvallend dat de grote zorgen over de situatie in de niet-commerciële professionele dienstverlening door alle politieke stromingen heen loopt. Daarom is het van groot belang dat er een gezamenlijke maatschappelijke inspanning komt om de publieke sector nu op orde te brengen. Dat is cruciaal voor het terugbrengen van de geloofwaardigheid van de overheid. Immers de leraren, de politieagenten, de maatschappelijk werkers, de artsen, de verpleegster, de huisartsen, de jeugdzorgers, de psychologen, de psychiaters, de rechters, de officieren van justitie zijn degenen van wie elke keer opnieuw maar wordt verwacht dat zij de nijpende maatschappelijke problemen oplossen.

Dit inzicht is ook in de Haagse politiek aanwezig. Oud-minister van Binnenlandse Zaken, Klaas de Vries, stelde vorig jaar in *Binnenlands Bestuur* van 4 mei al: 'Ten onrechte is respect voor werknemers in het publieke domein afgenomen. Ook door de werkgever. De ambtenaar is een verweesde werknemer voor wie niemand echt opkomt.' Het thema van het beroepszeer in de (semi)publieke sectoren speelt een prominente rol vanaf de start van dit vierde kabinet Balkenende. Het wordt onderkend.

Bij het huidige kabinet is er zeker de intentie om er iets aan te veranderen. In het regeerakkoord staan onder andere de volgende passages:

'Toezicht vanuit de overheid moet zoveel mogelijk gebeuren vanuit vertrouwen. Leraren, artsen, agenten, hulpverleners en andere professionals zijn van onschatbare waarde en verdienen onze volle steun en ons volle vertrouwen. De overheid moet zich dienstbaar opstellen'.

'De afgelopen jaren heeft de zorgwereld een aantal grote veranderingen meegemaakt met name door de introductie van de nieuwe basisverzekering en het begin van de WMO. Van zowel burgers en patiënten als van de werknemers en professionals in de zorg heeft dat veel aanpassingsvermogen gevraagd. Daarom willen wij de komende jaren vooral investeren in draagvlak bij patiënten en professionals om samen te werken aan het bestrijden van onnodige bureaucratie, het vergroten van het plezier in werken in de zorg en de ontwikkeling richting 'best practices'.

Versillende bewindslieden hebben aangekondigd zich te willen inzetten voor meer erkenning van betroepstrots en beroepszeer in de (semi-)publieke sectoren.

Zo zei Minister Ter Horst van BZK onlangs te willen breken met de negatieve benadering van ambtenaren: 'Dit kabinet wil daar een breuk mee maken. Wij zien onze ambtenaren niet als kostenpost maar als kapitaal. Wij zijn trots op onze ambtenaren en zij zijn trots op het feit dat ze ambtenaar zijn. De rol van ambtenaren is van onschatbare waarde. Zij zijn de dragers van

de publieke dienst en dragen bij aan een beter Nederland. Het streven naar een efficiëntere overheid mag nooit leiden tot onverschilligheid over de medewerkers. Dat staat voorop³³. Minister Klink (VWS) vindt beroepseer en met je hart werken van groot belang: 'Over beroepseer. Ik vind het zelf ontzettend belangrijk dat de dingen die je doet van binnenuit komen. Dat je het met je hart doet en dat je er ook een doel mee hebt. Een doel kan afstandelijk en abstract staan, maar wat ik er eigenlijk mee bedoel is dat het toch ontzettend belangrijk voor mensen is - dat geldt voor mij persoonlijk, maar dat geldt ongetwijfeld voor vele anderen - dat je met je hart je werk begint omdat je er anderen mee dient. En dat dienen van anderen is denk ik ook bij uitstek in de gezondheidszorg van belang, maar het gaat veel verder dan dat. Maar als je achter de procedures en de regels en de medicatieverstrekking en de verantwoording die je moet afleggen niet meer de mensen ziet, dan vergaat vaak de lol uit het werk'.³⁴

Minister Plasterk (OCW) wil graag dat leraren zich weer meer eigenaar gaan voelen van wat er op de werkvloer gebeurt: 'Wat ik nu als minister van onderwijs wel heel veel hoor de laatste maanden, rondkijkend in het middelbaar en basisonderwijs, is dat er een sterk gevoel is dat die beroepseer geërodeerd is. Dat heeft ermee te maken dat mensen zichzelf niet meer eigenaar voelen van het probleem waaraan ze werken, dat ze het gevoel hebben dat ze gestuurd worden. Ik zat hier laatst over te denken en er schoot me iets te binnen. Ik heb ooit als vakantiewerk in een magazijn gewerkt bij een schoolboekhandel en dat vond ik vreselijk. Ik moest boeken op kaartjes schrijven en van de ene naar de andere plek verplaatsen en de uren die vlogen maar niet om. Later heb ik nog wel eens precies dezelfde handelingen gedaan in de context van mijn eigen project. Dan is archiveren heel nuttig want je ziet dan weer eens wat je hebt, je vindt het belangrijk en je denkt: goh mooi, dat moet ook gebeuren. Je doet dezelfde handelingen maar omdat je het doet in de context van wat je eigen probleem is, voelt het ook eervol om te doen. Je voelt je niet een soort knechtje. En ik denk dat dat in het onderwijs soms het gevoel is: van ja, ze beslissen maar over ons, ze sturen ons maar, ze beschikken over ons. Hoe kunnen we zorgen dat er praktische voorstellen komen waarvan het effect ook op redelijk korte termijn zichtbaar is? Want er moet ook iets aan het rollen raken, dat mensen het gevoel hebben: ja ik merk echt verandering. Dat ze daarbij enthousiast aanhaken en echt het gevoel krijgen van: ja toch heeft het zijn glans herwonnen'.³⁵

Deze uitspraken geven de burger moed. En inderdaad er zijn in het kabinetsbeleid al enkele voorzichtige stappen te herkennen die de hierboven beschreven kant opgaan. Zo heeft Minister Ter Horst van Binnenlandse Zaken in juni 2008 de Balkenende-norm ingevoerd voor alle organisaties in de (semi-)publieke sector. Bestuurders van de publieke omroep, universiteiten, woningcorporaties en andere instanties die met belastinggeld worden betaald, mogen voortaan niet meer verdienen dan de 171.000 euro die de minister-president jaarlijks verdient. Het debat over het salaris van bestuurders in andere private niet-commerciële dienstverlening - zoals de zorg - is in volle gang. Met de Balkenende-norm wordt nadrukkelijk het niet-commerciële

33 Minister Ter Horst gaf ter gelegenheid van het congres 'Vertrouwen in professionals' (10/10/2007) van het Centrum Arbeidsverhoudingen (CAOP) in een toespraak haar visie op personeelsbeleid. http://www.caop.nl/html/04/actueel/2007/2007-10-10_1.shtml

34 Minister Ab Klink over beroepseer in de zorg. Te vinden op <http://www.beroepseer.nl/blog/?paged=3>

35 Minister Ronald Plasterk over beroepseer in het onderwijs. Te vinden op: <http://www.beroepseer.nl/blog/?paged=3>

karakter van deze organisaties bevestigd. En zo heeft minister Plasterk niet uitsluitend geld beschikbaar gesteld voor betere arbeidsvoorwaarden, maar ook voor bijscholing van leraren (en daarvoor bestaat heel veel belangstelling). En zo heeft de Raad voor de Volksgezondheid & Zorg recent een rapport uitgebracht over 'Vertrouwen in de arts'. In zijn reactie daarop legt minister Klink sterk de nadruk op het belang van transparantie en gaat daarbij de discussie aan met Jos van der Lans³⁶ die de 'transparantieterreur' met de enorme verantwoordingsdruk een van de grote belemmeringen voor professionals vindt. Klink stelt daartegenover dat de goede weg is 'jezelf transparant maken en daarmee vertrouwen winnen en vervolgens jezelf spiegelen zodat je telkens verbetert (...) Juist om die reden is het belangrijk dat we inzicht krijgen in de kwaliteit van zorg. Dat is de basis voor vertrouwen en die slag moeten we nog maken. Ook daarop kun je excelleren en je onderscheiden³⁷'. Wie er ook gelijk heeft, het debat over hoe het vertrouwen in de arts vergroot kan worden, is in ieder geval in volle gang. Daarnaast zijn er goede ontwikkelingen op het niveau van organisaties.

Er zijn echter ook nog veel ontwikkelingen en situaties die haaks staan op het in dit essay beschreven perspectief. Het probleem is dat er geen consistente alternatieve bestuursfilosofie is ontwikkeld voor de gehele sector waar dit essay over gaat. Daar wil dit essay een aanzet toe geven. De tijd lijkt namelijk rijp om gezamenlijk te zoeken naar een effectieve en overtuigende benadering die meer gericht is op vertrouwen, zelfregulering, autonomie en intrinsieke motivatie. Een benadering die weer meer nadruk legt op gemeenschappelijke waarden en belangen, waarin een verschuiving plaatsvindt van het sturen op intrinsieke in plaats van extrinsieke motivatie kan een positieve spiraal op gang brengen.

36 Jos van der Lans, *Ontregelen. De herovering van de werkvloer* Uitgeverij Augustus 2008

37 'Transparantie vergroot het vertrouwen in de arts. Minister Klink trekt zich op aan goede voorbeelden'. In: *Medisch Contact*, 14 maart

Programma regeldruk en administratieve lastenvermindering (REAL)
© 2008, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Postbus 20011
2500 EZ Den Haag

www.mijnechtewerk.nl

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

