

MENSENWERK

De zorg is georganiseerde hulp aan mensen door mensen. Onze professie is niets anders dan georganiseerde hulp aan de kwetsbare zieke medemens. Dat kun je als hulpverlener eigenlijk nooit alleen, en dus is samenwerking in een kleinere of grotere organisatie noodzakelijk. De afgelopen 25 jaar is echter het belang van de mens (zowel patiënt als hulpverlener) in de zorgorganisaties steeds verder gemarginaliseerd en is het organisatiebelang primair geworden. Dat is een ramp voor de zorg en een bron van veel onvrede onder professionals.

Denk je eens in, dat je in een mooie organisatie leeft en werkt. Een organisatie waar iedereen optimaal aan bijdraagt en waar iedereen wordt aangesproken op zijn mogelijkheden. Een organisatie waar plek is voor iedereen, waar je elkaar versterkt en waar je met elkaar de verbinding zoekt. In een dergelijke organisatie zou je samen werken, samen zorgen, samen creëren. In zo'n organisatie heeft alles zijn eigen waarde. Deze waarde koester je, je bouwt daarop voort en je voorkomt dat deze waarde verloren gaat. Zou je daarmee niet een optimale organisatie hebben, die volledig in balans is met zichzelf en haar omgeving, een organisatie zoals je die wenst? ¹

Het is in ons ziekenhuis helaas niet zo'n feestje. Ik kom op veel verschillende afdelingen, en steeds vaker hoor ik dezelfde soort opmerkingen.

- Ze (de managers) hebben geen idee waar het echt over gaat...
- Ben je 2 weken op vakantie geweest, zijn er 3 nieuwe regels bij ...
- Nou moet ik dit er ook nog bij doen, wie heeft dat nou weer verzonnen...
- Ik word behandeld als een kleuter.
- Ik begrijp niet, dat mijn leidinggevende hier niets van zegt, dat is er toch ook één van ons.
- Leidinggevendens zeggen alleen maar wat ze van het hogere management moeten zeggen. Ze zouden toch ook voor ons op moeten komen.
- Ik mis het respect.
- Ik mis de erkenning.
- Waar is mijn professionele vrijheid gebleven?
-

Deze lijst met opmerkingen is schier eindeloos. Meestal doe ik alsof ik doof ben, en sluit ik me af. Aan de andere kant stel ik mezelf ook de vraag: waar komen deze uitspraken vandaan, wat is de bron en oorzaak van deze uitspraken? Als onderdeel van die zoektocht vraag ik dan ook wel eens door. Kernthema van de antwoorden is dan bijna altijd het gevoelde gebrek aan vertrouwen en respect, en "het organiseren" op basis van wantrouwen; maar ook de miskennen van het vakmanschap, de meeste vakmensen vinden dat echte vakinhoudelijke kwaliteit weer bepalend en leidend moet zijn bij de koers van onze organisatie. Het gezag van de vakman (m/v) (de auctoritas), de professionele autoriteit, is echter in de laatste 2 decennia geleidelijk aan ondergeschikt geraakt aan de platte macht (de potestas) van het geld.

(Geciteerd uit de tekst van een ROB lezing van Dorien Pessers in 2006)

Kern van de soevereiniteitsidee is niet de blote macht, niet de potestas, maar de auctoritas. Potestas verwijst naar de ongecontroleerde macht en het recht van de sterkste, en dat is juist de macht waaraan partijen zich in hun verlangen naar sociale vrede willen onttrekken. Autoriteit daarentegen verwijst naar macht die private belangen overstijgt, autoriteit verwijst

¹ De eerste alinea is ontleent aan het boek Nieuw Organiseren, *Organiseren vanuit vertrouwen* van Labrujere en de Jonge uit 2011

naar de "algemene wil" of "de volkswil" (de zgn. "volonte generale" zoals in 1762 door Rousseau beschreven in zijn boek "Du Contrat Social"), die wordt uitgeoefend ten behoeve van een algemeen belang, gericht op duurzaamheid van de gemeenschap.²

In 1989 valt de Berlijnse Muur.

Na het wegvallen van het communisme als tegenpool van het kapitalisme is er volgens Herman Wijffels³ een ongeremdheid ontstaan in de private sector. In dat kader kan worden gesproken over de hoogtijdagen van het laatkapitalisme waarin Angelsaksische waarin "de mens in de organisatie" steeds verder wordt gemarginaliseerd en vooral instrumenteel opvattingen over de economie en organisatie de boventoon voeren. Een periode waarin het wordt ondernemingsbelang één op één gekoppeld is geraakt aan het aandeelhoudersbelang. Een periode behandeld (tot zover Wijffels).

Door het wegvallen van het communisme worden we ons vanaf het vallen van de muur in 1989 steeds meer bewust van het bestaan van 2 soorten kapitalisme. Het is niet langer kapitalisme versus communisme, maar kapitalisme versus kapitalisme; en het is de Fransman Michel Albert die in 1991 in zijn boek "Capitalisme contre Capitalisme" deze twee vormen omschrijft en een naam geeft. Het is West-Europa versus Amerika, het is Rijnlands versus Angelsaksisch. Hedendaagse westerse maatschappijen zijn altijd mengvormen van beide systemen; beide zijn in zichzelf consistent, maar niet met elkaar verenigbaar. Voor de duidelijkheid haal ik ze hier uit elkaar.

Het Anglo-Amerikaanse model kent een traditie die bepaald wordt door het Britse en vooral het Noord-Amerikaanse denken. Kenmerken daarvan zijn onder andere:

- de organisatie zelf is belangrijker dan de mens in die organisatie (Fred Taylor 1911),
- de organisatie is vooral een moneymaking machine,
- dominantie van het bedrijfsleven binnen de samenleving, waardoor competitie en concurrentie worden aangejaagd,
- maakbare samenlevingsmythe op basis van marktwerking,
- aandeelhouderswaarde als primaire criterium voor een gezonde organisatie,
- de visie op processen en samenwerking binnen organisaties is technocratisch en mechanisch (lopende band metafoor),
- de mens in de organisatie is een human resource voor de organisatie,
- efficiëntiedenken, gerichtheid op kortetermijnresultaten, individualisering en materialisme.

West-Europa heeft op politiek/maatschappelijk vlak en op het gebied van ondernemerschap een andere, veel succesvollere traditie. Kenmerken van deze Rijnlandse traditie zijn:

- overleg tussen en het meenemen van de belangen van alle belanghebbenden, de zgn. stakeholders van een organisatie,
- denken in termen van 'gemeenschap'
- de organisatie is een werkgemeenschap van mensen met een zelfde ambitie,
- de mens in de organisatie is geen "human resource" maar een "human being",
- rekening houden met maatschappelijke factoren als natuur, milieu en werkgelegenheid bij het ondernemen,

² Uit "Goede en Kwade Trouw in het openbaar bestuur", ROB lezing van Dorien Pessers, hogleraar rechtsfilosofie VU Amsterdam.

³ Geciteerd uit het voorwoord van "Angelsaksen versus Rijnlanders", van Moerman en Brouwer, Garant 2005

- het gaat niet alleen om de zakelijke ratio, maar het gaat om “het goede, het ware en het schone”. Een transactie kan financieel erg lucratief zijn, maar als het ethisch niet deugt zal het in Europa vaker niet worden uitgevoerd dan wel,
- de visie op processen en samenwerking in de organisatie is organisch, humaan (dorpsmetafoor),
- er is een gerichtheid op langetermijndenken, collectiviteit, solidariteit,
- het is sociaal en duurzaam.

Als ik die systemen dan zo uit elkaar haal, dan is het voor mezelf wel duidelijk, dan kies ik voor de toekomst van de zorgsector voor het Rijnlandse systeem. Eerder was ik medeauteur van een artikel op Joop.nl onder de titel “de zorg zit in de verkeerde bus”⁴, die verkeerde zorgbus heeft als einddoel de Amerikaanse “managed care”. En ik hoef alleen maar even naar de satirische documentaire “Sicko” van Michael Moore te kijken om zeker te weten, dat ik daar in Nederland in elk geval niet naar toe wil. **Het bijhorende gevoel over die verkeerde bus is mijns inziens de bron van alle opmerkingen uit de 2^e alinea.** We zitten met zijn allen, managers en professionals in de verkeerde bus met de verkeerde chauffeurs (regering, inspectie, NZa, verzekeraars) op weg naar het verkeerde einddoel. En dat moet anders, en dat kan ook anders.

We moeten niet blijven hangen in gemopper zoals in paragraaf 2, en we moeten ook niet berusten en ons schikken in ons lot van bureaucratische slavernij, zoals velen doen. Dan kunnen we beter direct de beste gezondheidszorg van Europa ten grave dragen. Het is de verantwoordelijkheid van professionals om te blijven opkomen voor eerlijke zorg en een rechtvaardige verdeling ervan. En dus moet er iets gaan veranderen, de koers van de bus moet anders, of we moeten overstappen op een andere bus, de goede bus. Hoe beginnen we daar dan mee. Volgens de auteurs van Nieuw Organiseren kunnen/moeten we beginnen met onze dromen, onze ambitie, met wat ons drijft en inspireert.

En dan ben ik weer terug bij de eerste alinea van dit epistel - beeld je eens in dat je in een mooie organisatie werkt -.

Citaat uit Nieuw Organiseren, Hoofdstuk over Waarde en Ambitie.

Beeld je eens in dat je in een mooie wereld leeft. Een wereld waar iedereen optimaal aan bijdraagt en waar iedereen wordt aangesproken op zijn mogelijkheden. Een wereld waar plek is voor iedereen, waar je elkaar versterkt en waar je met elkaar de verbinding zoekt. In een dergelijke wereld zou je werkelijk samen leven, samen werken en samen creëren.

In zo’n wereld heeft alles zijn eigen waarde. Deze waarde koester je, je bouwt daarop voort en je voorkomt dat deze verloren gaat. Niet alleen van mens tot mens, maar ook in de relatie met flora en fauna. Er is een optimale balans tussen verbruik en groei. Zou je daarmee niet een wereld hebben zoals je die wenst? En zou je die wereld kunnen bereiken als je op weg daar naar toe andere principes toepast?

*De principes van Nieuw Organiseren zijn gebaseerd op de wereld die we wensen, en daarmee richtinggevend voor hoe we met mensen en met organisaties om gaan. Doel en weg vallen samen. Wat zijn deze principes? Nieuw Organiseren gaat er vanuit dat een ieder de mogelijkheden en de wil heeft bij te dragen (**principe 1: vertrouwen**). We gaan daarbij uit van de kracht van relaties, waarbij iedereen een eigen positie heeft in het realiseren van de*

⁴ De zorg zit in de verkeerde bus, J van Dijk, J van den Heuvel, C Gijsbers R Kreis 05-04-2011 Joop.nl. Zie ook www.zorggeenmarkt.nl

*gezamenlijke ambitie (**principe 2: binding**). We zoeken naar een gezond evenwicht waarbinnen organisaties en mensen op een optimale wijze kunnen blijven bestaan (**principe 3: balans**). We borduren voort op de waarde die er al bestaat en we vermijden waardevernietiging (**principe 4: waardetoevoeging**). We doen waar we voor staan; als je bovenstaande principes hanteert, dan gelden die altijd in alles wat je zegt en doet (**principe 5: congruentie**). We zien organisatieverandering als een ontwikkelingsproces waarin je op zoek bent naar nieuwe mogelijkheden (**natuurlijk principe 6: ontwikkelen**).*

Het door Wijffels benoemde losgeslagen vrije markt denken heeft ons de afgelopen jaren gehersenspoeld en volgeladen met misvattingen waar we vanaf moeten voordat we een nieuwe koers kunnen gaan varen en daarbij ook koers kunnen houden. Overstappen op de goede bus in de goede richting met de juiste chauffeurs is niet gemakkelijk en gaat niet vanzelf.

Bij organiseren gaat het om mensen die samen werken om een gemeenschappelijke ambitie te realiseren, maar organiseren roept ook ingewikkelde beelden op over ontwerpen, inrichten, implementeren, controleren. Over functies, disciplines, structuren en systemen. Ingewikkelde beelden over een complexe machine. De valkuil is dat deze machinetafaar de nieuwe werkelijkheid wordt, met een daarop gebaseerde taal: ontwerpen, bouwen en onderhouden. Je hebt het over input, throughput en output. En om te bewaken dat alles zo verloopt zoals je in je ontwerp bedacht hebt, monitor je het verloop van het proces en stuur je (van boven af) bij. Dat is een zeer diep ingeslepen beeld in ons collectieve bewustzijn.

Als je een organisatie ziet als een **machine**, dan ligt het voor de hand dat de besturing ervan lijkt op de sturing van een machine. Op allerlei plekken hang je metertjes en je bewaakt of de metertjes de juiste waarde aangeven. Wanneer de gemeten waarde ongunstig is ten opzichte van de norm, dan stuur je bij door onderdelen te repareren, te vervangen of te upgraden en soms door er een flinke klap tegen te geven. Vanuit dit beeld organiseren, levert vele metertjes op. Wachttijden, doorlooptijden, productiviteit per afdeling, voortgang ten opzichte van planning, besteding ten opzichte van budgetten, klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid. Vervolgens gaan we ons er op richten dat deze metertjes de gewenste uitslag vertonen, daarbij ons primaire doel en de logische samenhang gemakkelijk uit het oog verliezend. Deze focus op de metertjes en targets leidt de professionals af van waar het werkelijk om gaat. Dus:

Laten we beginnen opruiming te houden in het enorme arsenaal aan demotiverend 'gereedschap', dé bron van alle klagen door de professionals: het steeds weer opnieuw openlijk twijfelen aan de arbeidsmoraal, kwaliteit van arbeid uitsluitend af te meten aan doelmatigheid, permanente reorganisaties, politieke stelselwijzigingen zonder medezeggenschap of betrokkenheid van de professionals, vermenigvuldigen van regels, procedures en formulieren die ten koste gaan van de tijd die aan het echte werk kan worden besteed, uitdijing van de lagen van duurbetaalde managers, coördinatoren en bestuurders, het streven naar zoveel mogelijk 'gelijkgeschakelde werknemers', gebrek aan wederzijds respect en vertrouwen⁵.

Het opruimen van de politiek/bestuurlijke ravage is niet genoeg; gelijktijdig met "het proces van (op)ruiming" gaan we daarom de organisatie niet langer zien als een machine, maar als een **werkgemeenschap** waar mensen met een gedeelde ambitie samenwerken. Een organisatie waarin de verbeelding van mensen weer kan spreken, en waar de professionele hulpverlener geen resource is, maar een (mede)mens. Door ons vooral en misschien zelfs uitsluitend bezig te houden met het

⁵ Citaat uit Mission Statement van de Stichting Beroepseer 2006

primair proces besteden we onze energie weer op de juiste plek. De organisatie wordt ingericht als een dienend en ondersteunend schild voor de werkvloer tegen de demotiverende bureaucratie. Het succes van Buurtzorg Nederland laat zien dat dat echt mogelijk is, en zowel kwalitatief als economisch zeer profijtelijk is voor alle partijen. Het is gewoon op alle fronten echt veel beter voor mens en maatschappij. Door heel precies na te gaan wat bijdraagt aan de waardecreatie voor de patiënt en het primair proces daarvoor te optimaliseren, verdwijnen de opmerkingen uit alinea 2 als sneeuw voor de opkomende zon van het nieuwe organiseren, en komen we tot een werkelijke verbetering van onze organisatie en dienstverlening; efficiency en kwaliteit gaan hierbij hand in hand. Alleen de professionals zelf kunnen de macht van het geld terugdringen, door zelf het professionele gezag weer in eigen hand te nemen.

Groet,

Op persoonlijke titel en uit het hart geschreven, geknipt, geplakt, in elkaar geschoven en gekaapt van anderen,

Jan van Dijk, traumachirurg

N.B. Ik heb lang nagedacht of ik bovenstaande tekst wel of niet zou “bloggen”, want tegenstanders van bovenstaande zullen direct beginnen te schieten op alle imperfecties en kwetsbaarheden van de vakman. In haar boek “Daring Greatly” (in het Nederlands vertaald als “De Kracht van Kwetsbaarheid”) citeert schrijfster Brene Brown een beroemde toespraak van president Theodore Roosevelt uit 1914, The Man in the Arena. Dus, kwetsbaar of niet, uiteindelijk gaat het toch om vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Daarom toch maar dit “blogje”.

The Man in the Arena, door Theodore Roosevelt 1914

It is not the critic who counts; not the man who points out how the strong man stumbles, or where the “doer of deeds” could have done them better. The credit belongs to the man who is actually in the arena, whose face is marred by dust and sweat and blood; who strives valiantly; who errs, who comes short again and again, because there is no effort without error and shortcoming; but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause; who at the best knows in the end the triumph of high achievement, and who at the worst, if he fails, at least fails while **daring greatly**,so that his place shall never be with those cold and timid souls who neither know victory nor defeat.

Vrij vertaald voor de zorg klinkt dat ongeveer als volgt:

Het is niet de criticus die telt; de eer is niet voor de inspectie, of de minister, of de zorgverzekeraar, of de NZa, die ons erop wijzen waarom de vakmens struikelt, of wat de daadkrachtige mens beter had kunnen doen.

De eer komt toe aan de professional, die daadwerkelijk op de werkvloer staat, het gezicht besmeurd met bloed, zweet en tranen; die krachtig streeft naar het goede; die fouten maakt, en keer op keer tekort schiet, omdat dat nu eenmaal onvermijdelijk is; die desondanks de moed heeft om tot handelen over te gaan; die groot enthousiasme en toewijding kent; die zich helemaal geeft voor de goede zaak; die, als het meezit, uiteindelijk de triomf van een grootse verrichting proeft, en die, als het tegenzit en fout gaat, in elk geval grote moed heeft getoond (daring greatly).....

.....so that his place shall never be with those cold and timid souls who neither know victory nor defeat. De vertaling/invulling van de laatste zin laat ik over aan de lezer van dit blog.