

Betere zorg zonder management gedoe.

Jos de Blok is directeur van Buurtzorg. Hij zweert bij zelfstandige teams met een grote mate van zelfsturend vermogen. En hij baalt van management-blabla. In een interview in Trouw (2016) stelt hij de inhoud van het zorgproces centraal. Maar in de praktijk gaat het steeds meer om uitsluitend in geld uit te drukken maatregelen. Vaak staan die juist los van de zorgpraktijk.

Met De Blok kunnen we inderdaad stellen dat de kille bedrijfskundige benaderingen en het boekhoudkundig denken dominant zijn. Budgetten, uurtarieven, aanbestedingen, productienormen, procesbeschrijvingen, handelingsindicatoren, verantwoordingsrapportages en noem maar op. En dat leidt niet tot meer kwaliteit voor de cliënt of tot een toename van de mate van zinbeleving.

Zingeving versus bedrijfskundige rationaliteit

Medewerkers in de zorg zijn volledig ingeklemd in deze kille bedrijfskundige rationaliteit. Het gaat dan niet meer om zingeving in het werk. Dat valt niet mee als tegelijkertijd de zelfredzaamheid van de cliënt het focuspunt is. Die zelfredzaamheid geldt namelijk niet voor medewerkers. Hun handelingen zijn volledig ingebed in het lineair bedrijfskundig denken. Zij zijn een radertje in het management systeem dat zich richt op beheersen en controleren. Hún vraag naar zinbeleving en zelfredzaamheid is niet het focuspunt van intern beleid.

Toch zou juist de focus op die zelfredzaamheid en zelfsturend vermogen van de teams moeten liggen. Wat een team nodig heeft om zelfredzaamheid en zelfsturend vermogen te intensiveren, zou de centrale vraag behoren te zijn in het interne beleid. Maar meestal zie je het omgekeerde. Strategisch beleid wordt ontwikkeld en de professionals zijn de resultante van het management denken. In beleidsnota's vermeldt het bestuur aan welke rijtjes waarden zij moeten voldoen. Deze waarden corresponderen met kille bedrijfskundige ambities. De op de zorgpraktijk gerichte professionele waarden zijn niet het vertrekpunt.

Bij zinvol werken staat een zorgverlener in verbinding met een overstijgend zingevend geheel aan redeneerpatronen. Dat zijn de collectieve interpretaties, betekenissen, waarden, strevingen en gedragsaanwijzingen. Bij zorg professionals hebben die vooral betrekking op professie gebonden redeneerpatronen. Ze vormen de grondslag waarop de dagelijkse activiteiten zijn gebaseerd. Deze grondslag oriënteert je op 'zo doe je dit werk'. De beroepsgrondslag is dus een zin verlenende bron in zichzelf.

Zingevoeligheid betreft een combinatie van emotie en het verstandelijk doorzien en overzien van de beroepsuitoefening. 'Kijk eens wat ik bereik met hen', hoor je dan iemand zijn emotie uiten. En een collega merkt op; 'ja, daar doe ik het voor'. Dan is werken kwaliteit, als je opgaat in wat je ervaart als waardevol. Zingeving verbindt je aan mensen 'voor wie je het doet'. Zingeving (Van den Boom, 2017).

Angst voor het zinloos duister

Eens ervaren zin geldt niet voor altijd. Zin laat zich niet stollen. De strijd tegen het zinloos duister duikt steeds op. Dan dienen existentiële zinragen zich aan: 'waar deed ik het voor' en 'waarin zie ik het terug'. Zinbeleving loopt in het werkbestaan geregeld een deuk op. De professional is daar kwetsbaar in. Mag die kwetsbaarheid in de betreffende cultuur geuit worden en ook in een gesprek met de leidinggevende?

In een cultuur waar remredeneringen overheersen zal dat niet snel gebeuren (Van den Boom & De Roode, 2016). Daar staat de handrem op het uiten van gevoelens. Favoriet in zo'n cultuur is het boekhoudkundig denken en het 'machomasker' dat de eigen gevoelens maskeert. Maar als de leider zich verbindt aan zingeving komen de diepere lagen van werken ter sprake: verwachtingen, betekenisverlening en zinbeleving. Belangrijkste voorwaarden voor een zindialoog zijn veiligheid (kan het?), openheid (wat bespreken?) en vertrouwen (leidt het tot iets?).

Het nabootsen van de profit wereld

Veel organisaties worden bestuurd als kopie van de profit wereld. Daar geldt de op korte termijn gerichte winstmaximalisatie. Daar overheerst het beheersen en controleren uit angst voor koersval of profit daling. Met gretigheid zijn die management praktijken via allerlei universele management opleidingen overgenomen in de zorg en onderwijsinstellingen. Productie is heilig en meten is weten vormen het gouden gereedschap om van mensen marionetten te maken.

Sturingsmechanismen (managementlagen) en controlesystemen (bureaucratie) nemen toe. Ten Bos (2016) gebruikt de term "inktschijters" om bureaucraten met hun bureaucratische systeem te typeren. Zij hebben de macht en die macht neemt steeds meer toe. Van den Boom (2016) beschrijft als contrasterende metafoor de situatie rond Sail Amsterdam en de verkeerssituatie achter het Centraal Station in de hoofdstad. Hij typeert daarmee hoe het menselijk kompas werkt in sociale verbanden. "Alles en iedereen krioelt door elkaar. Oogcontact maken, aanvoelen wat de ander gaat doen, reflecteren en anticiperen. De mens bezit deze briljante eigenschappen". Maar wat doen we ermee in organisaties?

De Belgische Nobelprijswinnaar Prigogine (1985) heeft baanbrekend onderzoek verricht naar het ontstaan van orde uit chaos. Maar managers gaan er kennelijk vanuit dat zij de enigen zijn die onzekerheid volledig kunnen wegnemen om een continue ordening te bewerkstelligen. Zij streven naar een volledig door hen beheerste en gecontroleerde wereld. Maar dat is onmogelijk in een sociaal verband. Waar slagen zij dan wel in? In het uitschakelen van het menselijk kompas.

Waar leidt het toe?

Bureaucraten moeten niet de dienst uitmaken in zorginstellingen. Het zijn geen boekhoudkundige systemen. De kosten nemen toe maar ook de ontevredenheid bij cliënten en professionals. Dat maakt een organisatie steeds fragieler (Van den Boom, 2016). Dus meer aandacht voor zingeving want dat is een bron van arbeidsvreugde en zelfsturing.

Verder lezen

- Boom, P. van den (2014). Organisatieland Utopia aan de ketenen van haar eigen visiedocument. In: www.hrzone.nl; <http://www.hrzone.nl/organiseren/organiseren-wetenschap/entry/organisatieland-utopia-aan-de-ketenen-van-haar-eigen-visiedocument>
- Boom, P. van den (2016). De eenentwintigste eeuw vraagt om zelfsturend vermogen. In: www.hrzone.nl; <http://www.boomtrainingandconsultancy.nl/index.php/artikelen/86-de-21-ste-eeuw-vraagt-om-zelfsturend-vermogen>
- Boom, P. van den (april 2016). Welk antwoord biedt de antifragiele organisatie op onvoorspelbaarheid? In: Heene, A. (2016). *Bruggen naar het Onvoorspelbare; wegwijzer voor bewust omgaan met onvoorspelbaarheid bij strategische keuzes*. De Keure: Brugge.
- Boom, P. van den en P. de Roode (2016). *Theatervoorstellingen in organisaties; Interventies voor de Interne Veranderaar*. Mijnmanagementboek.nl.
- Boom, P. van den (2017). *Zin verbindend leiderschap*. In press.
- Bos, R. ten (2015). *Bureaucratie is een inktvis*. Boom: Amsterdam.
- Prigogine, I. en I Stengers (1985). *Orde uit Chaos; de nieuwe dialoog tussen mens en de natuur*. Bert Bakker: Amsterdam.
- Interview S. Akerman met Jos de Blok. *Betere zorg zonder strategische fratsen*. Trouw (1 maart 2016).