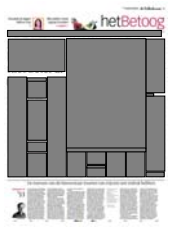
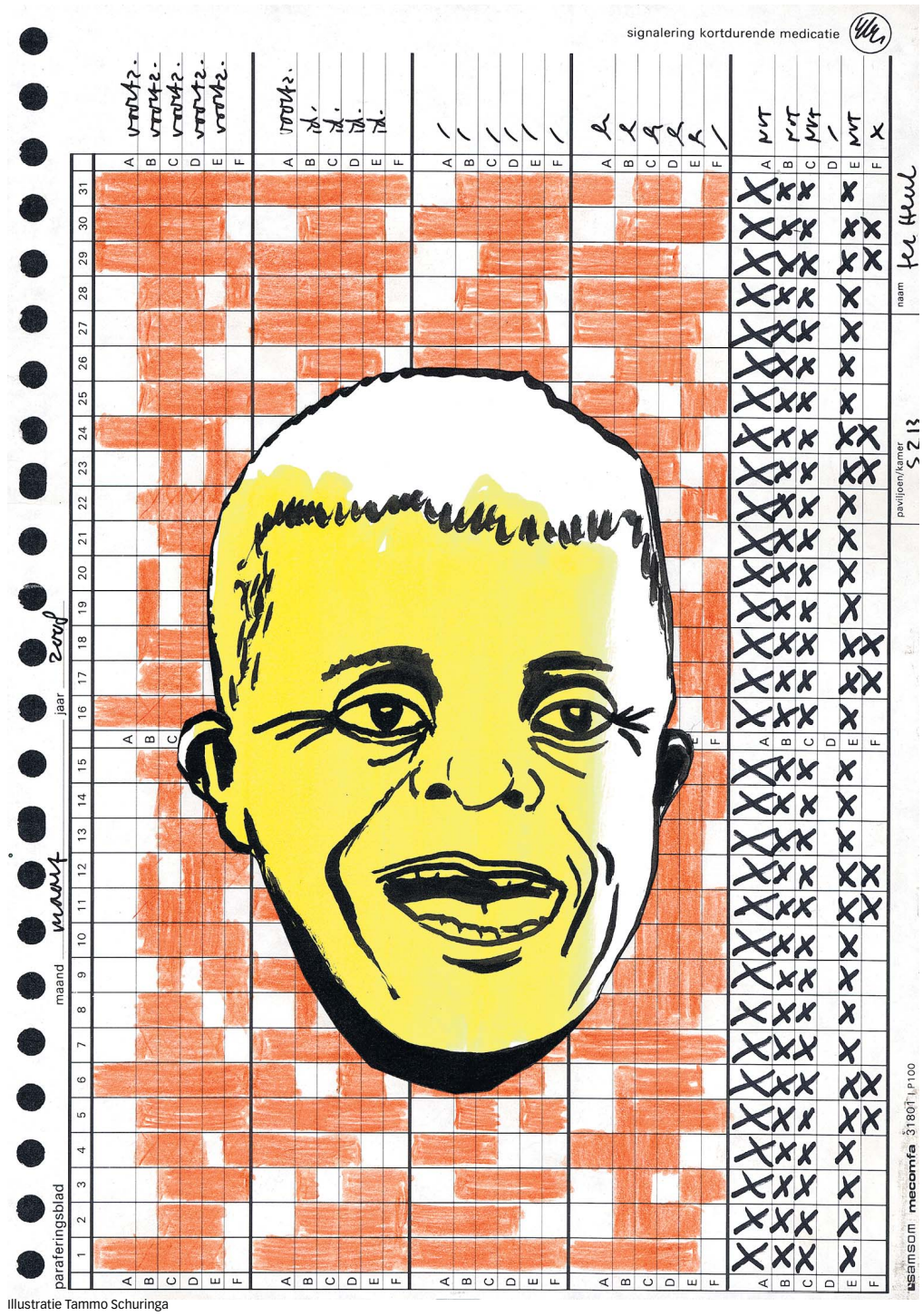
de Volkskrant
17 mei 2008 , pag. 1



De manager kan beter wegwezen en de professional moet worden verlost van de papieren en weer **terug naar het echte werk**, zo luidt de communis opinio. Volgens socioloog **Ben Fruytier** is dat te simpel gesteld. Het levensverhaal van zijn broer Harm laat zien dat kwaliteitseisen, en controle daarop, onmisbaar zijn.

Harm was bij tante To niet beter af



Illustratie Tammo Schuringa

De professional is het slachtoffer en de manager is de dader, in de discussie over de bestuurlijke puinhoop in de publieke sector. Wat opvalt is het statische beeld van de 'professional'. Deze lijkt sinds 1960 niet veranderd.

Het tegendeel is waar. Mijn stelling is dat de professional niet het slachtoffer, maar het product is van de modernisering van de organisaties in de publieke sector. Datzelfde geldt voor de manager.

Om te laten zien hoe verstrengeld de ontwikkeling van professional en manager in de laatste halve eeuw is geweest, zal ik het verhaal vertellen van mijn broer.

Harm is verstandelijk gehandicapt. Hij heeft ruim vijftig jaar ervaring opgedaan in tehuizen en zo 'de ontregeling van de werkvloer' aan den lijve ondervonden.

Op zijn zesde werd Harm toevertrouwd aan de zorgen van 'tante To en tante Tini', omdat mijn moeder het thuis niet meer redde met de opvoeding van vier jongens tussen vier en zeven jaar.

Tante To en tante Tini waren twee zussen die voor de kost zes verstandelijk gehandicapte kinderen in huis hadden en daar als een echte vader en moeder voor zorgden. Tante To was ook lerares op de lagere school. Tante Tini had nooit doorgeleerd.

Dat waren de eerste 'professionals' met wie hij te maken kreeg. Professionals tussen aanhalingstekens, want zij hadden mij een draai om m'n oren gegeven als ik hen zo had genoemd. Deze dames waren 'breed inzetbaar': ze gaven leiding, kookten, ruimden op, gaven aandacht en boden kleine medische, pedagogische en psychologische zorg. Of het verantwoord was? Daar vroeg niemand naar. Maar uit alles bleek dat zij zich verantwoordelijk voelden voor de hun toevertrouwde kinderen en Harm had niets te klagen. Dat merkte ik als ik kwam logeren.

Leerde Harm veel? Nou nee, daar was geen tijd voor.

In 1961 verhuisde Harm naar een groter tehuis. De sfeer was nog steeds die van het gezin. Controle was er niet of amper. Alles werd in vertrouwen aan de instelling overgelaten. Tegenover de afwezigheid van elke vorm van bureaucratie stonden de soms volkomen verkeerde diagnoses (hoeveel dove kinderen zijn er niet voor verstandelijk gehandicapt versleten) en seksueel misbruik van cliënten.

Enige jaren later verhuisde Harm naar een 'echte' instelling.

Verleden niet idealiseren

In zorg en onderwijs is alom grote weerstand gegroeid tegen de managers en tegen de bureaucratie. Die zorgen stonden aan de bron van onder andere de vereniging Beroeps(z)eer. Socioloog Ben Fruytier (1950) stelt op deze pagina dat het niet terecht is het verleden, zonder managers en papieren, te idealiseren. De populaire roep de macht terug te geven aan de werkvloer, vindt hij riskant.

De schaal was weer groter en 'dus' ook de arbeidsverdeling. Er was een directeur met onder zich groepsleiders die leiding gaven aan enkele medewerkers. Daarnaast natuurlijk schoonmakers en een administratie. De groepen waren onderscheiden naar zwaarte en (meervoudige) aard van de handicap van de kinderen. De groepen hadden hun eigen paviljoens op het terrein. Het was niet wezenlijk anders dan vroeger. Hier en daar liep al een professional rond. De dokter uiteraard, een psychiater die zich ook dokter noemde en een witte jas aan had, en een psycholoog. Die laatste was nog een randverschijnsel.

Toen Harm 18 werd, moest hij verhuizen naar een instelling voor volwassen verstandelijk gehandicapten. Hij zit er nu veertig jaar later nog. Aanvankelijk leek het daar middeleeuws. In een oud klooster zwaaiden zusters de scepter en deze professionals van de Heer hadden een ouderwetse opvatting over zorg. Maar het was inmiddels

> Je voelde de warmte van het ideale gezin, die nogal eens kon omslaan in agressie

1968 en 'als reactie op de oude bevoogding ontwikkelde een nieuwe generatie professionals (...) een heel ander, modern referentiekader', aldus Jos van der Lans, die in zijn boek *Ontregelen* spreekt over een 'nieuwe kerk'. Veel ideologie, was het resultaat, maar ook een betere zorg. Hier ligt de bron van de ontwikkeling van de professional en de manager als twee loten van dezelfde stam.

Toen Harm verhuisde naar deze nieuwe instelling, deed ook de AWBZ zijn entree. Deze was aanbodgestuurd: iedere Nederlander had recht op hulp van een zorginstelling wanneer hij of zij aan de voorwaarden voldeed. Een instelling liep geen financieel risico.

Het effect was dat de vraag naar zorg exponentieel groeide en definitief ontsteeg aan de sfeer van liefdadigheid. Bij de instelling van Harm verdween het zwart-wit van de zusters. Het klooster werd verlaten en raakte in verval. En op het landgoed van het klooster verscheen de ene nieuwbouw na de andere. Ook zichtbaar werden de professionals. Naast de dokter en de psychiater kwamen de psycholoog, de pedagoog, de fysiotherapeut, de ergotherapeut en steeds meer specialisten met bijzondere namen. Hun invloed was aanvankelijk niet groot; hun rol op de werkvloer niet echt merkbaar. Zij werden geraadpleegd als dat nodig was en gaven adviezen aan de begeleiders die inmiddels voor een deel goed opgeleid waren.

Deze begeleiders voelden zich geen professionals, maar waren het wel. Hun werk leek nog het meest op dat van de professionals *avant la lettre* tante To en tante Tini. Zij waren de spil van de werkvloer. Hun beroepspraktijk was in hoge mate ondoorzichtig. Hun taken waren breed. Heel bijzonder vond ik dat zij zelf zorgden voor het afleggen van de gestorven cliënten, waardoor de medebewoners op een indrukwekkende manier hun vaak verwarde emoties kwijt konden.

Status hadden de begeleiders niet. De 'nieuwe' professionals hadden dat wel. Maar het was de status van meneer pastoor in een Brabants durp. Er werd met eerbied geluisterd naar de adviezen, maar de professional had zich nog niet omgedraaid of de zaak ging op de oude voet verder. Ik heb letterlijk gezien dat de psycholoog aanraadde Harm vaker rustig op zijn kamer te laten zitten vanwege zijn epileptische aanvallen. De begeleiders trokken zich daar echter niets van aan, omdat ze wisten hoezeer Harm van gezelligheid hield en met iedereen een praatje wilde aanknopen. Dan maar een aanvalletje meer.

Dus op de keper beschouwd veranderde niet veel. Je voelde de warmte van het 'ideale' gezin zo gauw je binnenkwam. Maar, zoals in elk gezin, kon die warmte omslaan in agressie. Dat gebeurde nog wel eens. De buitenwereld had daar geen vat op. De groepen waren gesloten gemeenschappen.

De taak van de directie werd moeilijker. Zij moest de groepen in het gareel houden, de nieuwe professionals hun werk laten doen en de contacten met geldverstrekkers, OR en oudervereniging onderhouden. De directeur kon dat niet meer aan. Hij was trots dat hij iedere cliënt bij naam en toenaam kende. Maar intussen liep het hem over de schoenen.

Vanaf 1980 werd duidelijk dat de kosten van de awbz de pan uit rezen; de aanzet tot ingrijpende veranderingen, ook binnen de instelling van Harm. Er kwam een nieuwe directeur met als opdracht kostenbeperking zonder kwaliteitsverlies. De 'modernisering' zette nu echt in. Onder de vlag van kwaliteitsverbetering werd het werk gerationaliseerd. De professionals waar wij anno 2008 over praten, zijn het product van arbeidsverdeling, differentiatie en specialisatie. En in het kielzog van de professional zijn de managers gekomen om weer aan elkaar te plakken wat verknipt was en de relaties met de steeds dwingender wordende politiek te onderhouden.

Koele kwaliteit

De effecten van de modernisering waren schokkend voor alle betrokkenen. De nieuwe professionals traden de leefwereld van de groepen binnen, vroegen om behandelingsplannen en interviewden ouders en familie over wat het beste leek voor kind of familielid. De verantwoordingsformulieren kwamen. De taken van de begeleiders versmalden, deels door de komst van de nieuwe professionals, maar ook door de koks in de keuken, de centrale inkopers, de personeelsfunctionarissen. Het aantal begeleiders werd navenant ingekrompen.

Harms begeleiders zagen hun autonomie aangetast en probeerden de directeur beentje te lichten. Daar slaagden ze ook in, maar het was een gewonnen slag in een verloren strijd. Het was een culturele omwenteling, de definitieve vervanging van het sacrale door het profane. In de plaats van de magie van warmte en vertrouwen in soms zalige onwetendheid kwam koele gecontroleerde kwaliteit op basis van wetenschappelijk verantwoorde kennis, methoden en vaardigheden.

De modernisering is onstuitbaar doorgegaan. Door fusies is de instelling van Harm zo gegroeid dat zelfs de NMA zich zorgen begon te maken. Meerdere managementlagen hebben de afstand tussen Harm en de Raad van Bestuur onoverbrugbaar gemaakt. Horizontaal zijn de managementtaken gesplitst en al of niet weer ondergebracht in Shared Service Centers. De nieuwe professionals hebben definitief hun plaats veroverd.

De transparantie is verzekerd. Misstanden zoals vroeger kunnen zich bijna niet meer voordoen. Wetenschappelijk getoetste ideeën worden in praktijk gebracht. Het momenteel in zwang zijnde 'burgerschap-paradigma' preekt individuele woonvormen of wonen in zeer kleine groepen, dus worden de groepsvoorzieningen van het oude 'normalisatie-paradigma' afgebroken ten gunste van kleine wooneenheden tussen de 'gewone' mensen. Het roept bij mij een déjà-vu gevoel op. De situatie bij tante Tini en tante To wordt herschapen, alleen dan zonder beide tantes. Harm woont nu met twee andere cliënten in een eigen huis, begeleid door professionals die meerdere huizen onder hun hoede hebben. Ik zie ze wel eens binnenkomen bij Harm, formulieren onder hun arm en altijd druk.

Heeft het veel opgeleverd? Ik twijfel. De kosten van de AWBZ stijgen nog steeds. Zeker weet ik dat de kwaliteit van het werk voor de oude begeleiders van Harm sterk is gedaald. Geen wonder dat ze de wijk genomen hebben. Ik kan me ook niet aan de indruk onttrekken dat de nieuwe begeleiders zich niet altijd senang voelen.

Zwartepiet

Is dat de schuld van het management? Nee. Het is het resultaat van de modernisering. Zijn veranderingen ten goede mogelijk? Ja, maar dan moeten we ophouden met elkaar de zwartepiet toe te schuiven en analyseren hoe we aan de duivelse omstrengeling van management en professionals kunnen ontsnappen. Kreten als 'herovering van de werkvloer', 'professionals aan de macht' en 'laat het management de problemen oplossen zodat wij professionals weer het echte werk kunnen doen', zijn even dom als zinloos.

Onder erkenning van het enorme beroep dat op de zorg wordt gedaan en van de noodzaak die zorg op een betaalbare manier te leveren, kunnen management en professionals gaan zoeken naar organisatievormen met minder complexiteit dan de huidige. Integratie van professionele taken én van managementtaken op de werkvloer is een welbekende, maar nog weinig gepraktiseerde manier. Dan ontstaan kleinschalige organisatievormen met korte verbindingslijnen die dicht bij de cliënt staan en kwaliteit kunnen leveren. Ook dan is controle op die kwaliteit nodig, maar door de kleinschalige organisatie en korte verbindingslijnen kan worden ontsnapt aan de terreur van de formulieren, vakjes, hokjes en kruisjes. Of die kleinschalige organisatievormen nu deel uitmaken van een grote formele organisatie of zelfstandig zijn is, hoe gek het ook klinkt, niet zo belangrijk.

En Harm? Wat vindt hij van al die ontwikkelingen? Harm nadert inmiddels de zestig jaar en hij vindt het wel rustig zo in z'n nieuwe huisje. Hoe minder gezeur aan de kop, hoe beter. Als ik langskom op z'n verjaardag, staan de kamerplanten er verlept bij. Ze wachten op de professional die hun liefdevolle verzorging tot een van zijn kerntaken in het huis van Harm rekent.

Ben Fruytier is lector aan de Hogeschool Utrecht en hoofddocent bij de Radboud Universiteit Nijmegen.