

Bijdrage aan de paneldiscussie, ter gelegenheid van de presentatie van Jos van der Lans, *Ontregelen. De herovering van de werkvloer*, Den Haag, 6 maart 2008.

Margo Trappenburg.

Afgelopen weekend was ik bij Willem Jan. Willem Jan is orthopedagoog in een grote zorginstelling. Hij werkt met kinderen die zowel een verstandelijke als een of meer lichamelijke handicaps hebben. Willem Jan heeft de jongste kinderen onder zijn hoede. Hij vertelde mij over de nieuwste plannen in de zorginstelling. Het management wilde in aanmerking komen voor een zogeheten hcz keurmerk en een van de voorwaarden daarvoor was dat er instellingsbreed moest worden gewerkt met hetzelfde zorgplan. Eén format voor volwassenen met een lichte geestelijke of lichamelijke handicap, voor thuiszorgcliënten en voor de zwaar gehandicapte patiëntjes van Willem Jan. Het standaardzorgplan was bijzonder uitgebreid. Willem Jan zou per peuter uitvoerig moeten invullen wat het kind niet kon en waarschijnlijk ook nooit zou kunnen leren.

Willem Jan was gewend aan zijn eigen zorgplannen, waarin hij voor ieder kind kort beschreef wat het mogelijk wel zou kunnen leren (een hand optillen, geluiden maken, comfortabel in een stoel liggen). Hij zag op tegen de extra administratie van het nieuwe zorgplan, maar belangrijker nog: hij vroeg zich af of het wel verstandig was om de ouders van zijn patiëntjes jaarlijks op te zadelen met een door hen te ondertekenen zorgplan, waarin *en detail* geschetst werd hoe verschrikkelijk slecht hun kind er aan toe was. Volgens Willem Jan hadden ouders al meer dan genoeg verdriet. Hij kende die ouders en wist hoe erg het voor hen zou zijn om geconfronteerd te worden met de waarheid in extenso, op papier.

Ik vroeg of Willem Jan naar het management was gestapt, om te vragen of hij op zijn afdeling niet mocht blijven werken met zijn eigen zorgplannen. Ach nee, zei Willem Jan. Ik begrijp best dat het management het hcz keurmerk wil; volgens mij krijgen we minder geld als we dat keurmerk niet halen. En ze zijn bij ons overwegend van goede wil; ik leer wel leven met dat nieuwe zorgplan.

Ik moest meteen denken aan misschien wel het meest treurige hoofdstuk in het mooie boek van Jos, hoofdstuk 6, over de werknemersmentaliteit van

professionals. Onder professionals bestond en bestaat veel weerzin tegen allerlei nieuwe werkvormen en management oekazes, maar bij veel professionals is die weerzin geleidelijk weg gezakt. Omdat het toch nooit hielp om verzet te bieden en niet iedereen aanleg heeft voor Don Quichoterie. Omdat professionals vaak sympathiek en empathisch zijn, ook ten opzichte van hun leidinggevenden. Omdat traditionele professionals werden weggezet als fossielen waar je in een moderne organisatie alleen maar last van had. Omdat professionals hun baan niet wilden verliezen, omdat zij ook gewoon een huis hebben, en kinderen en een hypotheek.

De belangrijkste vraag die Jos stelt is dan ook: hoe krijgen we de gekte ooit weer weg? Is er onder professionals nog voldoende energie om weer gewoon te gaan doen waar zij ooit voor kozen: kinderen lesgeven, ontspoorde gezinnen op de rails helpen, zieken en bejaarden verzorgen?

Ik denk dat Jos er terecht op wijst dat hier ook een enorme inspanning zal worden verlangd van leidinggevenden en managers om professionals weer vertrouwen en zelfvertrouwen te geven en hen in het vervolg te beschermen tegen allerlei vormen van idiotie.

Ik denk verder dat Jos de kansen op een ontregeling van de werkvloer nog iets te zonnig inschat, en wel om twee redenen. Voor de eerste reden citeer ik graag uit de oratie van mijn Rotterdamse collega Roland Bal. Hij wijst erop dat er in de afgelopen jaren een hele industrie is opgebouwd die zich bezighoudt met het bevorderen van transparantie. "Mensen van universiteiten, adviesbureaus, verzekeraars, zorginstellingen, de overheid, op allerlei plekken zijn (...) mensen die belang hebben bij het opstellen van prestatie-indicatoren, het verzamelen van data over prestaties, het vergelijkbaar maken ervan en het rangordenen van die informatie voor allerlei doeleinden." In termen van mijn voorbeeld: er is niet alleen het management van Willem Jan, er is ook de instantie die het hkz keurmerk, bedenkt en toekent. Het weer ontregelen van de professionele werkvloer betekent een gehele of gedeeltelijke ontmanteling van deze industrie, die zich daar uiteraard tegen zal verzetten.

Mijn tweede reden om wat pessimistischer te zijn dan Van der Lans heeft te maken met de politiek. Er lijkt onder politici een neiging te ontstaan om professionele handelingsvrijheid te herwaarderen. Dat is natuurlijk mooi, maar politici moeten zich

realiseren dat als zij die kant uit willen, zij een politieke keuze maken met voor- en nadelen. Daadkrachtige professionals verschuilen zich niet achter protocollen, richtlijnen en draaiboeken van het management. Die nemen zelf verantwoordelijkheid, en durven zelf te beslissen. Dat gaat echter ten koste van andere waarden: transparantie, meetbaarheid en rechtsgelijkheid (Van der Lans geeft het voorbeeld van een maatschappelijk werker bij een woningcorporatie die een vrijgekomen woning informeel toewijst met voorbijzien van de wachtlijst). Een cultuuromslag als door Van der Lans bepleit kan alleen slagen als politici zich van die nadelen bewust zijn, als zij die accepteren en dan niettemin kiezen voor ontregeling van de werkvloer. Tegen bureaucratie zijn en tegen kleilagen vol managers, is makkelijk. Dat zie ik politici best volhouden. Maar kiezen tegen transparantie, registratie, meetbaarheid en rechtsgelijkheid is een heel ander verhaal. Die keuze zie ik politici voorlopig niet maken.