

Verantwoordingsoverlast

Lezing voor de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland

Margo Trappenburg

Utrecht, 11 maart 2009.

Dames en heren,

Als u het goed vindt wil ik deze lezing graag beginnen met een beetje jeugdsentiment. Mijn vader en moeder zijn allebei tamelijk jong overleden en dat heeft, zou je kunnen zeggen, een paradoxaal effect op de gezinscultuur in mijn eigen gezin. Normaal gesproken hebben volwassenen weinig geduld met de Oudhollandse spreekwoorden en bijbelse uitdrukkingen die zij hun bejaarde ouders horen bezigen. Zij kennen die uitdrukkingen uit hun jeugd, ze vinden ze oubollig en ze doen hun uiterste best om ze niet op hun eigen kinderen, de volgende generatie, over te dragen. Als je geen bejaarde ouders hebt kijk je anders tegen die uitdrukkingen en gezegden aan. Je denkt er met enige vertedering aan terug. Je hebt het gevoel dat jij deze spreekwoorden en gezegdes zelf moet gebruiken, omdat iemand het immers moet doen in jouw familie.

Zo had mijn moeder de uitdrukking "Zet Heer, een wacht voor mijne lippen". Een soort schietgebedje, gebaseerd op psalm 141, dat je regelmatig moest doen om te zorgen dat je geen al te bijdehante opmerkingen zou maken tegen juffen, meesters, de buurman of de dominee. Het heeft mij flink wat moeite gekost om dit gezegde over te dragen op mijn niet religieus opgevoede zoon, maar hij snapt het nu en hij heeft mij beloofd er zijn voordeel mee te doen in de klas.

Een favoriete uitdrukking van mijn vader was: "Alles waar 'te' voor staat is verkeerd, behalve tevreden". Van sommige adjectieven was in een keer duidelijk dat deze uitdrukking klopte. Je moest niet te lang zijn, maar ook niet te klein, niet te dun, niet te dik, niet te druk, niet te stil. Je moest niet teveel eten en slapen, maar ook niet te weinig enzovoort. Bij goede eigenschappen vonden wij het echter minder plausibel dat je daar ook teveel van zou kunnen hebben. Kon je te lief zijn? Of te eerlijk? Te mooi? Te slim? Mijn vader legde dan uit dat je niets moest overdrijven. Als je te lief was zouden mensen misbruik van je maken. Als je te eerlijk was zou je andere mensen kwetsen. Was je te mooi, dan werd je onuitstaanbaar, omdat iedereen je dan zou gaan verwennen. En als je te slim was hoefde je niet te werken op school en dat zou je later in je leven enorm gaan opbreken, want zonder arbeidsethos kwam je nergens.

Alles waar 'te' voor staat is verkeerd. Deze uitdrukking uit mijn ouderlijk huis draag ik – in enigszins aangepaste vorm - met grote regelmaat uit op mijn werk, waar ik bestuurskunde en politicologie doceer. Als het gaat om heel grote begrippen uit de politieke filosofie weten de meeste politicologen en bestuurskundigen (en trouwens ook de meeste andere burgers) vanzelf en automatisch dat je er niet teveel van moet hebben. Het is heel goed als een politieke gemeenschap vrijheid voor haar burgers hoog in het vaandel heeft, maar je moet het niet overdrijven. Een samenleving die alleen gebaseerd is op vrijheid en de vrije markt is een harteloze plaats voor de verliezers op die markt. Kwetsbare mensen zijn soms meer gebaat zijn bij hulp, drang en dwang en een beetje paternalisme dan bij vrijheid en autonomie. De meeste Nederlanders zijn niet jaloers op Amerikanen, ook al hebben die meer vrijheid, ook al hoeven die minder belasting te betalen. De prijs voor meer vrijheid en lagere collectieve lasten is minder publieke voorzieningen en onverzekerde patiënten. Omgekeerd weten we dat teveel gelijkheid ook niet goed is; dat hebben de ervaringen in het voormalige Oostblok uitgewezen. Tussen vrijheid en gelijkheid

bestaat een ruilrelatie, het een gaat ten koste van het ander. Bestuurskundigen, politicologen en burgers weten dat en de meeste politici weten het ook.

Dat ligt anders voor wat ik hier zou willen aanduiden als alledaagse hoera-woorden: coördinatie, communicatie, innovatie, daadkracht, visie, transparantie en kwaliteitsbewaking.

Mijn bestuurskunde studenten doen voor hun afstudeerscripties onderzoek in allerlei soorten organisaties: bij de politie, op scholen, bij de sociale dienst, in ambtelijke organisaties, in ziekenhuizen, verpleeghuizen, verzorgingshuizen en psychiatrische inrichtingen. Zij lopen daar vaak een paar maanden rond, interviewen een groot aantal medewerkers en doen dan in hun scriptie aanbevelingen over hoe het beter kan in de betreffende organisatie. Bijna altijd komen ze uit op de conclusie dat er meer moet worden gecoördineerd en gecommuniceerd. Ik stel dan de vraag of zij zich kunnen voorstellen dat er ergens ook teveel gecoördineerd en gecommuniceerd kan worden, een prangende vraag die vaak leidt tot shock en verwarring bij de betreffende student. Ik ga het vervolgens een beetje uitleggen met hun eigen scripties als voorbeeld. Ik begeleid een aantal master studenten en een flink aantal collega's doet dat ook. We doen dat niet allemaal precies hetzelfde; de een is wat strenger dan de ander. De een geeft wat meer aanwijzingen dan de ander en de een stelt meer eisen aan de theorie, terwijl de ander meer nadruk legt op het verzamelen van nieuwe data. Tot nu toe hebben wij dat nooit als een groot probleem gezien. Als een externe adviseur ons echter zou zeggen dat we eens in de twee weken bij elkaar zouden moeten komen om een ochtend te praten en te coördineren, dan zou het misschien best mogelijk zijn om de interdocent variatie te verkleinen. Moeten we dat gaan doen? Dat is misschien best een goed idee, maar het kost tijd en die tijd kunnen wij dus niet meer aan iets anders besteden. We houden minder tijd over voor de begeleiding van onze jongerejaars, of minder tijd om artikelen te schrijven of minder tijd om praatjes te houden voor mensen in het veld. Wat voor vrijheid en gelijkheid geldt, gaat ook op voor alledaagse hoera-woorden als coördinatie en communicatie. Er kleven

schaduwzijden aan, je kunt er ook teveel van hebben. We horen in rapporten en adviezen heel vaak over organisaties die te weinig inspraak en democratie bieden, over managers die te weinig visie hebben, te weinig daadkracht ten toon spreiden, of onvoldoende innovatief vermogen. We lezen pleidooien voor meer en betere systemen van kwaliteitsbewaking, voor meer openheid, meer transparantie en meer verantwoording. We horen maar zelden dat er minder visie, minder inspraak of minder verantwoording moet zijn, want visie, inspraak en verantwoording zijn hoera-woorden, net als coördinatie en communicatie. Daar kun je toch eigenlijk nooit genoeg van hebben.

Welnu, als het gaat om verantwoording durf ik de stelling wel aan dat de meeste organisaties in de publieke sector er eerder teveel dan te weinig van hebben. Een beetje publieke organisatie heeft te maken met interne audits, klanttevredenheidsonderzoek, kwaliteitssystemen, certificering, 360 graden evaluaties, benchmarks, intervisie, klankbordgroepen, en openbare hoorzittingen voorafgaand aan de besluitvorming. Wij hebben in Nederland politieke verantwoording aan burgers, kiezers, politieke partijen, volksvertegenwoordigende organen, de media. We hebben juridische verantwoording ten opzichte van rechtbanken en in de gezondheidszorg gaat het dan om tuchtrecht, burgerlijk recht, strafrecht en interne en externe klachtencommissies. We hebben administratieve verantwoording aan rekenkamers, toezichthouders, inspecties, en ombudsmannen. Professionals in de zorg en daarbuiten hebben te maken met verantwoording tegenover hun vakgenoten, hun peers, in beroepsorganisaties, of in visitatierondes. Er is sprake van maatschappelijke verantwoording ten opzichte van belangengroepen en andere stakeholders. Zorginstellingen hebben te maken met raden van toezicht, accountantscontrole, visitatierapporten en visitatiecommissies, met patiëntenorganisaties, met zorgverzekeraars die benchmarks vaststellen en keurmerken uitdelen, met cliëntenraden, met de gemeentelijke overheid, met de inspectie voor de gezondheidszorg en met een woud aan kenniscentra die hier

en daar en overal verbetertrajecten willen entameren, waarvoor kwaliteitsindicatoren moeten worden vastgesteld en prestatiecijfers moeten worden aangeleverd, waarna gerichte interventies kunnen worden ondernomen, die vervolgens dan weer geborgd moeten worden in systemen van kwaliteitsbewaking.

Er is teveel en het lijkt daarom heel verstandig eens terug te gaan naar de basis. Waarom deden we dat ook al weer, verantwoording afleggen? Mijn Utrechtse collega Mark Bovens geldt in Nederland als de grote autoriteit op het terrein van publieke verantwoording. Hij onderscheidt drie principiële redenen waarom het belangrijk is dat publieke organisaties verantwoording afleggen over wat zij doen. De eerste reden noemt hij: het democratisch perspectief. In een democratisch land als het onze zijn burgers de baas. Zij kiezen vertegenwoordigers, publieke instellingen worden met hun belastinggeld betaald en burgers moeten dus weten wat hun vertegenwoordigers namens hen doen en of publieke instellingen het door hen opgebrachte belastinggeld goed besteden. Publieke instellingen moeten doen wat burgers willen en als dat niet precies lukt moeten zij die burgers uitleggen hoe dat komt.

De tweede reden is bij Bovens het rechtsstatelijk perspectief. In een rechtsstaat zoals de onze moet er macht en tegenmacht zijn, of macht en controle, en effectieve sancties als organisaties hun macht misbruiken. Juridische instanties moeten publieke instellingen op de vingers kunnen tikken als zij grove fouten maken of geld over de balk smijten.

De derde reden noemt Bovens met een bestuurskunde term: 'het cybernetisch perspectief'. Organisaties, professionals, instellingen moeten verantwoording afleggen, omdat zij daarvan kunnen leren. In het democratisch perspectief leg je verantwoording af aan een forum van burgers of belanghebbenden die eigenlijk jouw baas zijn. In het rechtsstatelijk perspectief leg je verantwoording af aan een juridisch forum dat de bevoegdheid heeft om jou sancties op te leggen. In het cybernetisch perspectief leg je verantwoording af aan een forum dat

verstand van zaken heeft en interessante vragen kan stellen. Goh, hebben jullie dat zus gedaan? Waarom eigenlijk? In veel andere instellingen doen ze dat heel anders. Is het niet een idee om het voortaan eens zo te doen? Door het proces van vragen en antwoorden worden de managers of professionals die verantwoording afleggen zich meer bewust van hun eigen manier van doen, realiseren ze zich waarom ze bepaalde keuzes hebben gemaakt en leren ze soms ook dat het anders kan: beter, sneller, klantvriendelijker of goedkoper.

Voor elk van die perspectieven geldt echter dat overdaad schaadt, zo schrijft Bovens. Democratische verantwoording is mooi, maar als je te vaak, te veel en met teveel verschillende burgers wordt geconfronteerd onttaardt democratische verantwoording in een kakofonie van meningen, waarvan je als organisatie niet meer weet wat je ermee aan moet.

Rechtsstatelijke verantwoording met juridische sancties is prachtig, maar als je er teveel van krijgt worden mensen te bang. Dan willen ze alles vastleggen en administreren. Dan durven ze geen enkel risico meer te nemen uit angst voor de sancties die daarop zouden kunnen volgen. Dan worden de behandelplannen, de protocollen, de rapporten en de kwaliteitskaarten die door het juridische forum worden bekeken belangrijker dan de cliënt, patiënt, bewoner, student, leerling, om wie het in de organisatie toch eigenlijk zou moeten draaien.

En als je teveel bezig bent met het aanleveren van gegevens, met het reflecteren op je eigen werk en met nadenken hoe het beter zou moeten, bestaat de kans dat je het eigenlijke werk hier en nu gaat verwaarlozen en ook dat zou ten koste gaan van de patiënten, cliënten, leerlingen, bewoners voor wie je dat werk doet.

De Britse filosoof Grahame Lock vond dat Nederland leek op een patiënt met smetvrees. Zoals een patiënt met smetvrees niet kan ophouden met handen wassen, zo kunnen we in Nederland niet stoppen met eindeloos meten, controleren, evalueren en verantwoorden. De Groningse psychologe Trudy Dehue (bekend van haar recent verschenen mooie boek *De depressie-epidemie*)

gebruikte het beeld van een plantje, dat elke keer weer uit de grond wordt getrokken om te kijken of de worteltjes wel groeien.

Als er over verantwoordingsoverlast of controlitis wordt geschreven, gebeurt dit vanuit het perspectief van de organisatie die zich moet verantwoorden ten overstaan van een veelheid van fora, op basis van een stapel aan te leveren rapporten, aan de hand van allerlei verschillende criteria. In de zorg is controlitis echter ook een probleem voor de andere kant van de tafel, om het zo maar eens te zeggen. Van 2004 tot 2008 was ik bijzonder hoogleraar Patiëntenperspectief aan de Erasmus Universiteit. In die hoedanigheid heb ik mij verdiept in alles wat er tegenwoordig wordt gevraagd en geëist van patiënten en hun organisaties. Ik heb mij daar vier jaar lang mateloos over verbaasd.

Om nog even een andere familieanekdote in de groep te gooien. Wijlen mijn schoonmoeder vertelde mij vaak hoe zij tientallen jaren, naast haar eigen huishouden en de zorg voor haar twee kinderen, het huishouden deed voor haar moeder. Die was namelijk bedlegerig. Zij lag op een divan in de huiskamer, klaagde over haar lichamelijke toestand en commandeerde vanuit haar bed haar dochter, die bezig was met ramen lappen, stof afnemen en aardappelen schillen. Toen ik vroeg wat de zieke moeder dan mankeerde kreeg ik een vaag antwoord. "Een soort astma, waarschijnlijk. Ze had het vaak benauwd." Een soort astma! En daarmee mocht je dan tientallen jaren een beetje op bed liggen terwijl je aan alle kanten werd bediend! Hoe anders is het leven van de moderne patiënt. Wie tegenwoordig ziek is krijgt onmiddellijk zijn leidinggevende aan de lijn, zogenaamd om medeleven te betuigen, maar in werkelijkheid toch heel vaak om te controleren of men niet stiekem loopt te winkelen in de tijd van de baas. Lijkt men een serieuze ziekte onder de leden te hebben, dan krijgt men te maken met een bedrijfsarts, die in veel gevallen zal aandringen op directe hervatting van de werkzaamheden, zij het soms parttime, op therapeutische basis. De meeste patiënten kunnen gewoon aan het werk en wie gewoon aan het werk kan – dat spreekt eigenlijk vanzelf – kan ook wel boodschappen doen, een wasje draaien

en zijn kinderen verzorgen. Om dit principe te onderstrepen is het recht op thuiszorg ingeperkt.

Ziek zijn leidt niet langer tot vrijstelling van maatschappelijke verplichtingen, maar het is tegenwoordig erger dan dat. Een beetje zieke krijgt er een fors aantal nieuwe verplichtingen bij. Hij moet vaak zelf actief leren mee behandelen. Hij moet zichzelf injecties kunnen geven, zijn bloedsuiker kunnen opmeten, stomazakjes verwisselen en alert zijn op bepaalde symptomen. Hij moet dagboekjes bijhouden over zijn vocht en voedsel inname en allerhande oefeningen doen om zijn spieren te trainen. Uitrusten in bed is nog maar zelden de remedie die ons door zorgverleners wordt aangeraden.

Je moet aan het werk blijven, actief mee behandelen, je normale leven blijven leiden en daarnaast moet je als patiënt idealiter actief zijn in allerlei verantwoordingsfora. Je moet vooral feedback geven aan de hulpverleners, je kunt lid worden van een cliëntenraad waar je als patiënt-vertegenwoordiger mag meepraten over het leven in de instelling, de kwaliteit van het eten en drinken en de aangeboden activiteiten. Maar niet alleen daarover, want een cliëntenraad moet zich ook uitspreken over fusies en reorganisaties, over de samenstelling van de Raad van toezicht, de grondslag van de instelling en over de financiering van voorgenomen nieuwbouw. Wetenschappelijke verenigingen van artsen en instellingen zoals het Trimbos Instituut en het CBO streven naar patiënteninbreng bij het opstellen van richtlijnen voor de diagnose en de behandeling van ziekten en aandoeningen. Vertegenwoordigers van patiëntenverenigingen moeten meepraten en meedenken over wetenschappelijk onderzoek. Ze mogen meedenken met zorgverzekeraars over de inkoop van zorg. Ze mogen meepraten met de gemeentelijke overheid over de uitwerking van de Wet maatschappelijke ondersteuning en met de landelijke overheid over het nationale zorgbeleid. Zoals een van de respondenten in mijn boek het uitdrukte:

“Je wordt doodgegooid met toestanden. Het is te gek om op te noemen waar we aan deel kunnen nemen.”

Verantwoordingsoverlast speelt niet alleen voor de organisaties die zich moeten verantwoorden. Het is ook een probleem voor de patiënten, cliënten, bewoners, burgers aan wie verantwoording moet worden afgelegd.

Bij het nadenken over een verantwoordingsregime zou ik dus als eerste en belangrijkste eis willen formuleren: zorg dat het aan beide kanten niet teveel tijd en energie kost. Mensen hebben ook een leven en medewerkers moeten ook gewoon hun werk kunnen doen.

Aan wat voor verantwoordingsvormen moet je dan denken? Een eerste logische vorm van verantwoording die geen extra tijd en energie kost is het onverwachte inspectiebezoek. Inspectiebezoeken in de zorg en in het onderwijs worden tegenwoordig vaak van tevoren aangekondigd. Er wordt dan aan de instelling gevraagd om een zelfstudie te maken en allerlei cijfers en indicatoren aan te leveren. Op basis van die documenten gaat een inspectie dan een gesprek aan met de directeur van de instelling, met personeel van de instelling en soms ook met patiënten, studenten, ouders of bewoners. Dat kost niet alleen de inspectie tijd en energie, maar ook de geïnspecteerde organisatie. In veel gevallen gaan geïnspecteerde organisaties ook nog oefenen op hun gesprekken met de inspecteur en zorgen zij ervoor dat hun organisatie er op de dag van de inspectie prachtig uitziet met schone lakens, frisse gordijnen en verse bloemen en planten. Dat kost allemaal enorm veel inspanning.

Ik ben wel eens op uitgenodigd bij de onderwijsinspectie om te praten over een rapport over de staat van het hoger onderwijs en ik zei toen dat ik mij altijd erg verbaasde over deze moderne vormen van inspecteren. Vroeger kwamen inspecteurs in het onderwijs onverwachts langs en dan gingen zij achter in de klas zitten om te zien hoe de juf of meester het ervan af bracht. Wat was daar

eigenlijk mis mee? Dit bleek een heel verrassend idee te zijn, want deze formule was binnen de onderwijsinspectie volkomen in onbruik geraakt. Terwijl het zo leerzaam kan zijn. Ik wil best eens een aantal gouden tips van de onderwijsinspectie na afloop van mijn colleges, wat ik goed doe, wat er anders kan en hoe ik het beter zou kunnen doen. Ik neem direct aan dat als zo'n inspecteur jarenlang allerhande colleges volgt, hij of zij mij gouden tips kan geven hoe ik mijn onderwijs kan verbeteren en dat is natuurlijk nooit weg.

Zorg vervolgens voor een natuurlijke manier van professionele verantwoording door aan te sluiten bij de wijze waarop die vanouds vorm krijgt, namelijk door interactie tussen jonge en oudere professionals. Jonge professionals, die pas van de opleiding af komen of nog stage lopen kunnen heel veel leren van oudere professionals, maar het omgekeerde geldt ook. Jongere docenten, artsen, verpleegkundigen en verzorgenden hebben tijdens hun opleiding van alles geleerd over moderne werkwijzen, nieuwe operatietechnieken, computerprogramma's, didactische principes enzovoort. Door hun leeftijd zijn zij waarschijnlijk beter en sneller in staat in te spelen op wensen en behoeften van jongere patiënten en bewoners. Laat stagiaires en nieuwe collega's aan het eind van hun stage of na een half jaar werken in de organisatie een praatje houden over wat zij daar hebben gezien: wat ze goed vonden, wat ze vreemd vonden, wat ze op de opleiding anders hadden geleerd, wat zij van patiënten of bewoners hebben gehoord. Bewoners en patiënten durven soms meer te zeggen tegen jonge, onervaren medewerkers dan tegen hun oudere bazen.

Als er weinig nieuwe, jongere collega's binnenkomen, vraag dan of er medewerkers zijn die eens een kijkje willen nemen in een andere instelling. Negeer de overheidsideologie die decreteert dat andere instellingen je concurrent moeten worden. Professionals elders zijn collega's elders met wie je ervaringen kunt uitwisselen en van wie je kunt leren wat werkt en wat niet.

Een tweede niet arbeidsintensieve vorm van verantwoording is een journalist uitnodigen. Laat een externe instantie een journalist inhuren die een paar weken mee loopt op een afdeling of met enkele medewerkers of patiënten. Zo'n journalist kan daar een prachtige reportage over schrijven, waarin precies zichtbaar wordt wat er goed gaat op de afdeling en wat er beter zou kunnen. Een journalist is per definitie een buitenstaander, die kijkt er met een frisse blik tegenaan en kan dus dingen signaleren die medewerkers, patiënten en bewoners, en hun familieleden niet meer opvallen.

Nog mooier: vraag een cultureel antropoloog of een antropologisch geschoolde onderzoeker op bezoek. Er zijn in Nederland begaafde onderzoekers die prachtige boeken hebben geschreven over het leven in instellingen. Er is een prachtig proefschrift van Jeannette Pols over het leven in een psychiatrische inrichting. Rita Struhkamp schreef een boek over een revalidatiekliniek. Anne Mei The en Dorothea Touwen liepen rond in verpleeghuizen. Antropologen of antropologisch geschoolde onderzoekers zitten enkele maanden tot een jaar in een inrichting en observeren daar de dagelijkse gang van zaken. Ze praten met medewerkers, bewoners met familieleden en met leidinggevenden en ze schetsen vervolgens de cultuur in de inrichting, de toewijding van medewerkers, de dankbaarheid van bewoners en familieleden, maar ook de frustraties om idiote regels en voorschriften, het verdriet van bewoners en familieleden en de ergernissen tussen hulpverleners en bewoners. Dergelijke boeken zeggen meer dan tien inspectierapporten met indicatoren, aanbevelingen en streefgetallen.

In de meeste gevallen zullen instellingen hun beleid moeten verantwoorden ten opzichte van een cliëntenraad. Wanneer je die verantwoording beziet vanuit wat Mark Bovens het democratisch perspectief noemde, dan moet je bewoners-clieñten de kans geven om zich uit te spreken over zoveel mogelijk issues, ook alle ingewikkelde visiedocumenten, jaarverslagen, begrotingen en dergelijke. Veel cliëntenraadsleden hebben daar niet veel verstand van. Mijn student Hijke

van Bloemendaal observeerde cliëntenraadsvergaderingen in verzorgingshuizen. Haar scriptie is een treurig stemmend verslag over hoogbejaarde mensen die zich moeten buigen over audits, protocollen en kwaliteitsplannen en die daar helemaal niets van snappen. De problemen waar zij in hun huis echt tegenaan lopen – de tocht op de gang, wiebelige koffiekopjes, en het feit dat ze niet kunnen onthouden hoe alle verzorgenden heten en dus graag naamplaatjes zouden zien op hun kleding – verdwijnen onder een dik pak papier. Als je wilt leren van een verantwoordingsproces, als je het proces bekijkt vanuit Bovens cybernetische perspectief, dan zou je cliëntenraadsleden zoveel mogelijk zelf agendapunten moeten laten aandragen, en de cliëntenraad niet moeten dwingen om te fungeren als een soort tweede raad van toezicht. En eigenlijk is dat ook beter vanuit democratisch perspectief, want hoe moeilijker het is om lid te zijn van een cliëntenraad, des te moeilijker wordt het om gewone, gemiddelde cliënten te vinden, die lid willen zijn van zo'n raad.

Een cliëntenraad is voor patiënten en bewoners een nogal arbeidsintensieve vorm van meedenken. Het is verstandig om te zorgen dat mensen daarnaast ook incidenteel kunnen meedenken over de zorg. Zorg voor een papieren prikbord in de gang of voor een digitaal prikbord op de website en besteed daar aandacht aan. Zorg ervoor dat mensen vooral ook positieve opmerkingen kwijt kunnen op die prikborden. De opmerking die ik nogal eens tegenkom in instellingen 'Bent u tevreden? Zeg het anderen. Hebt u klachten, zeg het ons!' is maar half juist. Als bewoners, patiënten, cliënten tevreden zijn, dan willen professionals dat ook graag horen, zeker in deze tijd waarin instellingen zo vaak negatief in het nieuws komen en waarin de overheid zo vaak benadrukt dat het allemaal zoveel anders, beter en innovatiever zou moeten. Van complimenten wordt iedereen gelukkig.

Ik hoor voorts altijd enthousiaste verhalen over de methode van het laten schaduwen van bewoners om te zien wat zij meemaken in de instelling. Ook dat is een vorm van verantwoorden die van patiënten of bewoners geen energie

vraagt en die niettemin heel leerzaam kan zijn. Iets arbeidsintensiever voor cliënten-patiënten-bewoners is de zogenaamde spiegelbijeenkomst. Cliënten worden uitgenodigd voor een middag om hun ervaringen met de zorg en de instelling te vertellen. Het personeel van de instelling is toeschouwer bij een dergelijke sessie. Dat kan heel confronterend zijn maar ook heel leerzaam. Zo'n spiegelbijeenkomst zou je vervolgens intern kunnen gebruiken als uitgangspunt voor een sessie met de staf, waarbij de staf ook ruim de gelegenheid zou moeten krijgen hun kant van het verhaal te vertellen. Het is namelijk zeker niet zo dat patiënten-clieñten-bewoners en hun familieleden altijd beschaafde, bescheiden, goedwillende types zijn die worden geconfronteerd met bizarre routines in instellingen en bot gedrag van de medewerkers daar. Regelmatig is ook het omgekeerde waar. Het is verstandig als publieke instellingen zich dat realiseren. Onder de druk van alle vraagsturingsretoriek zou je geneigd kunnen zijn de meest mondige, hardst schreeuwende patiënten de beste zorg te bieden en dat zou ik een treurige ontwikkeling vinden.

Collegiale uitwisseling, cliëntenraden, prikborden, websites en spiegelbijeenkomsten. Dat lijken mij mooie voorbeelden van verantwoording. Maar mijn belangrijkste tip is: maak het niet te dol met al dat verantwoorden. Zorg dat je verantwoordingsregime het eigenlijke werk niet in de weg gaat zitten. Bedenk maar dat mensen die de hele tijd samen hun relatie evalueren geen tijd over houden om samen gelukkig te zijn. Verantwoording moet vooral bijzaak blijven.

