

Hoe de publieke sector wordt ontkracht

1 Drempels voor professionaliteit

Professionals die in de publieke sector werkzaam zijn in onder meer scholen en (jeugd)zorginstellingen, bij hulpverlenende instanties, of organisaties voor geestelijke gezondheidszorg, bij woningcorporaties, veiligheidshuis, of politie, hebben te maken met overheden, toezichthouders en financiers die met beleid, wetten en regels veel invloed uitoefenen op hen, hun organisatie en het maatschappelijke domein of de regio waarin zij actief zijn. In mijn ervaring zijn de gevolgen lang niet altijd positief. Vaak is sprake van ontkrachting van organisaties en professionals. Dit doordat drempels worden opgeworpen die de aandacht afleiden van de belangrijkste vraag die professionals zichzelf kunnen stellen: 'Doe ik vanuit mijn maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'.

2 Vijf factoren

In de afgelopen jaren vielen mij vooral vijf factoren op, die ontkrachting veroorzaken.

Slecht doordachte ideeën

Veel geïntroduceerde veranderingen, beleid, wetten en regels, leunen op een of enkele leidende principes. Zo werden en worden forse positieve effecten verwacht van bijvoorbeeld ondernemerschap, integrale samenwerking, marktwerking, decentralisatie, klantgerichtheid, keuzevrijheid, transparantie, eigen kracht, sociale cohesie, doelmatigheid of prestatiegericht inkoopbeleid. In alle gevallen geldt dat onder sommige omstandigheden sprake kan zijn van positieve effecten, onder andere zeker niet. Zodra algemene geldigheid wordt gesuggereerd, gaat het mis. Vooral de rijksoverheid toont regelmatig een heilig geloof in de wetmatigheid van dit soort ideeën.

Eenzijdige nadruk op geld

Veel door de rijksoverheid, financiers en toezichthouders geïnitieerde veranderingen worden gemotiveerd door financiële overwegingen. De boodschap is dan dat de kosten te hoog zijn en dat deze omlaag kunnen. Zeker in combinatie met het benadrukken van ondernemerschap, gaat alle aandacht dan al snel uit naar geld. En dat is ronduit gevaarlijk. Zodra financieel resultaat de belangrijkste, of zelfs enige toetssteen wordt, verengt het blikveld en verwijdt de kloof tussen de maatschappelijke opdracht of idealen en de dagelijkse realiteit. Hiervan is bijvoorbeeld sprake wanneer zorginkopers hoofdzakelijk oog hebben voor budgetten en niet of nauwelijks voor de kwaliteit van de in te kopen zorg- of hulpverlening. Mij zijn situaties bekend waarin zonder gedegen onderzoek in het inkoopproces werd gesteld dat een fors kleiner budget geen gevolgen hoefde te hebben voor kwantiteit en kwaliteit van de geboden zorg of hulp.

Dubbele binding

Opdrachten zoals maatwerk leveren terwijl er juist meer vastgelegde procedures en protocollen worden geïntroduceerd, of met meer lef opereren terwijl tegelijkertijd het toezicht wordt verscherpt, zijn voorbeelden van situaties waarin al snel sprake is van dubbele binding. Er liggen dan twee tegenstrijdige opdrachten op tafel die onmogelijk tegelijkertijd kunnen worden uitgevoerd. Hiervan is bijvoorbeeld sprake wanneer enerzijds wordt opgeroepen om daadkrachtiger en met meer lef op te treden en anderzijds tegelijkertijd de macht van een of enkele veldpartijen sterk wordt vergroot zodat dit grotere risico's met zich meebrengt. Zoals in het geval van de sterk gegroeide macht van de zorgverzekeraars en de hierdoor veranderde positie van huisartsen en apothekers.

Naming and shaming

Transparantie is onder meer een middel om de keuzevrijheid van burgers te bevorderen. Hiervoor is goede en toegankelijke informatie een vereiste. Zoals vergelijkende prestatiecijfers die worden gepubliceerd op Internet en in de media. De rankings van scholen en zorginstellingen zijn hiervan goede voorbeelden. Deze onderlinge vergelijking en rangordening heeft fikse negatieve gevolgen voor de betrokkenheid en daadkracht van de professionals die tegen deze meetlat worden gelegd. Schaamte en angst winnen terrein. Dit tonen onder meer het eindrapport van project Frieslab 'Het kan wel! De methode Frieslab' en het door professor Brené Brown in haar boek 'De kracht van kwetsbaarheid' beschreven onderzoek.

Verliezen kost niets.

In schril contrast hiermee staat de vaak vrijblijvende positie van veel bewindspersonen, politici, beleidsmakers en ambtenaren. Of nu sprake is van falen of slagen, na de bewindsperiode ligt een nieuwe functie in het vizier, iedere verkiezing schudt de kaarten en brengt nieuwe kansen. Daarnaast willen tal van bedrijven en instellingen maar wat graag een voormalig bewindspersoon, politicus, of topambtenaar in hun gelederen opnemen. Afgetreden en weggestuurd, of niet. Vaak “kost” falen hen kortom weinig tot niets. Voorbeelden te over. En dan is het nemen van risico's, hoe onverantwoord ook, geen probleem.

3 Zelfontkrachting

Publieke organisaties doen hier in mijn ervaring vaak zelf nog een schepje bovenop met een beperkte visie op professionaliteit. Samenwerking wordt gezien als de enig juiste strategie om doelen te realiseren. Professionals vechten niet. Zelfs niet vreedzaam. In een doorgeschoten vorm is consensus het ultieme doel in een organisatie. Waar dit speelt wordt gestreefd naar beslissingen waarin *iedereen* zich kan vinden. De druk om dit te bereiken kan groot zijn en leidt tot *peer pressure* door collega's en drang en dwang van managers.

Daarnaast wordt het compromis nogal eens beschouwd als de ideale uitkomst van ieder gesprek over het 'waarom', 'wat' en 'hoe' van vandaag, morgen of overmorgen. Er wordt gepolderd dat het een lieve lust is. Zo ontstaat een traditie waarin iedereen telkens weer water bij de wijn doet. Wat nooit tot de oplossing leidt met de hoogst mogelijke kwaliteit, effectiviteit, betrokkenheid of motivatie. Tot slot zijn er organisaties waarin meerderheidsstandpunten per definitie worden gezien als waardevoller. Collega's met een unieke, eigen visie, worden als afwijkend bestempeld.

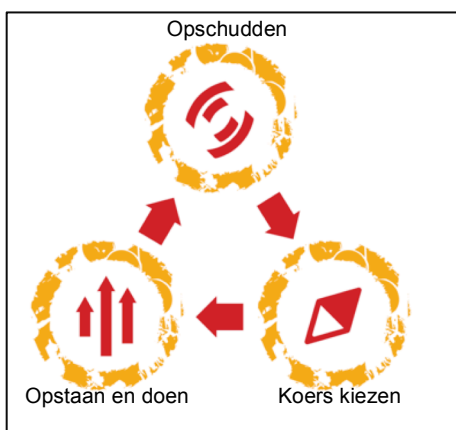
Het vraagt veel lef om kritisch, creatief en innovatief te zijn in organisaties met een cultuur waarin deze drie kerngedachten zijn ingebed. Het is eenvoudiger om toe te geven aan de druk om samen te werken, compromissen te accepteren en mee te gaan met de meerderheid.

4 Lamgeslagen professionals en organisaties

Het gevolg is dat het in mijn ervaring voor een groeiend aantal professionals in de publieke sector een steeds grotere uitdaging wordt om vanuit eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit 'de goede dingen op de goede manier te doen'. Hierdoor neemt de betrokkenheid af en groeit het schuren en wringen in hoofd en hart. Door te vechten, vluchten of vergeten, nemen professionals zichzelf hiertegen in bescherming. Zeker waar naming en shaming een rol speelt en de bal voor uitblijvende of tegenvallende resultaten telkens weer publiekelijk bij de professional wordt gelegd, geven deze zich steeds minder bloot, nemen geen risico's meer en zoeken een veilige haven. En dat maakt dat de kwetsbaar makende risico's van leren, creativiteit, innovatie of proactief veranderen, worden vermeden. Lamgeslagen professionals en verzwakte publieke organisaties die worstelen met hun maatschappelijke opdracht, zijn het gevolg. Met als gevolg dat het niet lukt om wachtlijsten terug te dringen, het aantal thuiszittende kinderen en jeugdigen te verminderen of deze patiënt of cliënt de persoonlijke aandacht of de kwalitatieve zorg te geven die zo broodnodig is.

5 Revitalisering

Er is een weg terug naar krachtig en authentiek professioneel handelen. Professionals hervinden dan allereerst



de bereidheid en kracht om onzekerheid te accepteren, zichzelf bloot te geven en risico's te nemen. Zo verdwijnen de belemmeringen die in de weg staan van daadkracht, creativiteit, innovatie, leren of proactief veranderen. De onzekerheid en risico's die deze met zich meebrengen worden immers geaccepteerd en brengen geen onveiligheid meer met zich mee. Al was het maar omdat schandpalen buiten de deur worden gehouden en fouten, tegenvallers of tekortkomingen worden benaderd als vruchtbare en noodzakelijke momenten van leren en niet als kenmerken van falende professionaliteit.

In de tweede plaats koesteren zij rebellie. Omdat de maatschappelijke opdracht en idealen, de voor de doelgroepen gezochte resultaten, onder druk staan en het beschermen meer

dan waard zijn. Daarnaast omdat zij weten dat de beste antwoorden en oplossingen voortkomen uit onrustige en schurende situaties en niet worden gevonden door professionele teams, die keurig binnen de lijntjes kleuren. Zo ontstaat ruimte om te ontdekken, leren, experimenteren, creatief te zijn, te innoveren en te veranderen.

Kwetsbaarheid en rebellie omarmen gaat niet vanzelf. Het vraagt er om dat professionals drie stappen zetten.

Zichzelf opschudden

Lamgeslagen professionals hebben een impuls nodig om de waan van de dag te doorbreken. Een mindfuck is een voorval dat toont dat datgene wat tot nu toe vanzelfsprekend leek, dat niet is. Voorbeelden zijn een toename van de agressie door klanten, cliënten, of patiënten, stagnerende samenwerking in het team, het wegvallen van gegarandeerde financiering, of de opkomst van een nieuwe en sterke concurrent. Een mindfuck is een spontane of gecreëerde gebeurtenis die aanmoedigt om kritisch te reflecteren op de dagelijkse praktijk.

Lamgeslagen professionals verloren de beweegredenen uit het oog waarom zij ooit kozen voor hun professie en hun organisatie. Een reset is nodig om hiermee weer in verbinding te komen en zo de juiste keuzes en beslissingen weer op de voorgrond te plaatsen. Tijdens een reset worden enkele belangrijke, persoonlijke vragen beantwoord (zie de box).

Een compromisloze koers kiezen

Het kiezen van een koers is de tweede stap. Centraal staat de vraag: *'Doe ik (of doen wij) vanuit mijn (onze) maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'* Vertrekpunt vormen de uitkomsten van de reset, gebaseerd op de diepste gevoelde waarden en overtuigingen. Alleen dit is de basis van het antwoord. Andere (bijvoorbeeld politieke of financiële) overwegingen spelen hier geen rol. Deze reflectie levert ongecensureerde, compromisloze inzichten op over de te varen koers. Alleen of als team.

Hoe?

1. **Mindfuck**
Creëer mentale ruimte: Ga wandelen of fietsen; ga op vakantie; verander vaste spelregels of routines; doe een korte stage; Geef jezelf een "onzinnige" opdracht: koop dertig verschillende Italiaanse zonnebrillen; Schaf een abonnement aan op een tijdschrift dat niets met jouw werk te maken heeft en bespreek regelmatig een artikel met een collega. Verzin wat anders.
2. **Reset**
Beantwoord drie vragen:
 - a) 'Hoe (on)gelukkig ben ik met mijn werksituatie?'
 - b) 'Welke overtuigingen en waarden stonden ooit aan de basis van mijn keuze voor mijn vak, dit werkterrein, of deze organisatie?'
 - c) In hoeverre gelden deze nog steeds voor mij?'
3. **Kies koers**
Beschrijf jouw persoonlijke kompas. Gebruik alleen de uitkomsten van de reset:
 - a) *Waarom* kies ik *vanaf vandaag* voor deze professie, deze opdracht of uitdaging, dit werkterrein,....?
 - b) Hoe maak ik mijn dromen en ambities waar?
 - c) *Wat* zijn de resultaten die ik nastreef?
4. **Sta op en doe**
Wees open en eerlijk over de kwetsbaarheid die je voelt bij de gedachte aan jouw compromisloze koers. Welke onzekerheden, zorgen en angsten houden je bezig? Benoem deze en check. Is sprake van...
 - a) Een misverstand of bedenksel? Negeer dan.
 - b) Twijfel? Zoek uit hoe de vork in de steel zit.
 - c) Een echt nadeel of risico? Compenseer voor de mogelijke nadelige gevolgen. Accepteer of pas jouw koers aan, als de prijs te hoog is.
 - d) Een niet te vermijden onzekerheid? Erken en omarm.

Voorkom dat je er alleen voor staat. Doe dit zoveel mogelijk samen met collega's. Zorg voor allianties. Kan het niet met collega's? Betrek dan jouw partner, of een goede vriend of vriendin.

Opstaan en doen

De authentieke professional 'staat op en doet'. Hij doet wat nodig is om de ambities te realiseren die zijn leven zin geven. Hij is niet iemand die aan de zijlijn staat, of die de handdoek in de ring gooit. De authentieke professional gaat tot het uiterste om de voor samenleving en doelgroepen gewenste resultaten te boeken. Vraagt dat ook van anderen waarmee hij te maken heeft. Dit betekent niet dat de authentieke professional zich opstelt als een missionaris of predikant die de wijsheid in pacht heeft en als betweter anderen de wet voorschrijft. Hij is zich bewust van zijn eigen grenzen, weet dat de beste visies en acties kunnen ontstaan uit krachtenbundelingen en samenwerking. Hij zal er alles aan doen om tot een gezamenlijke koers en eensgezind optreden te komen. Tegelijkertijd is hij bereid om vreedzaam te vechten zodra dat nodig is. De authentieke professional is daarmee altijd ook een rebelse professional die waar en wanneer dat nodig is kiest voor felle debatten en onderhandelingen, maar ook escalatie naar protest, verzet, regelrechte weigering, of vertrek.

6 Vanaf morgen

Professionals in het publieke domein hebben een keuze. Zij kunnen vluchten,

vergeten of vechten. Vluchten en vergeten betekent dat er niets verandert en de eigen zingevende overtuigingen en waarden verder en verder uit beeld verdwijnen. Het schuren en wringen in hoofd en hart gaat door en wordt nooit minder. Alles blijft bij het oude. Professionals die vanuit diep gevoelde overtuigingen en waarden maatschappelijke ambities willen realiseren, omarmen kwetsbaarheid, vechten vreedzaam waar en wanneer dat nodig is en versterken zo zichzelf. Met als gevolg dat zij de goede dingen weer op de goede manier doen. Zo komen de voor samenleving en doelgroep gezochte resultaten weer centraal te staan in het dagelijkse 'doen en laten'.

Dit artikel verscheen eerder in Sozio, vakblad voor sociale professionals en het sociale domein, februari 2019.