

# Durf als zorgverlener burgerlijk ongehoorzaam te zijn

## INTERVIEW

Sytske van Aalsum

“De cliënt staat bij ons centraal, lees je op de website van de zorginstelling. In de praktijk verplichten ze de bewoners om al om half vijf ’s middags warm te eten. Hoezo de cliënt staat centraal? Is die verplichting inspelend op de behoefte van de cliënt?” Annemarie van Dalen (1968) stelt de retorische vraag tijdens een gesprek over haar promotie over vernieuwing van de zorg.

Ze liep zes jaar intensief mee en sprak met alle betrokkenen over hun werk bij Esdégé-Reigersdaal, een instelling voor gehandicapten in Noord-Holland en bij Buurtzorg Nederland. Afgelopen woensdag promoveerde de organisatie-antropologe op haar onderzoek bij de Universiteit van Tilburg.

Het bijzondere aan beide organisaties is, zo blijkt uit haar promotie, dat ze tegen de stroom van managementdenken in durfden te gaan, wat resulteerde in een heel nieuwe invul-



Annemarie van Dalen

ling van de zorg voor kwetsbare mensen.

Verplichtingen zoals hierboven beschreven zijn bij Esdégé-Reigersdaal en Buurtzorg Nederland niet of nauwelijks aan de orde. “En dat heeft te maken met een duidelijke visie op wat goede zorg is”, zegt Van Dalen.

“Het zijn hele platte organisaties, waarbij de zorgverleners zelf hun werk organiseren. Het geld gaat niet naar het management, maar naar de werkvloer.”

“Wel worden er heldere afspraken gemaakt. Ze gaan uit van vertrouwen. Twee keer per jaar worden – indringende – gesprekken gevoerd met de zorgverleners. Dan komen er vragen aan de orde als: ‘Wat dragen jouw oplossingen bij aan de eigen regio van de cliënt?’” Ook de zorgverleners zelf hebben soms een duwtje nodig. Van Dalen: “Die staan soms te weinig stil bij waarom ze dingen doen die ze doen. Ze zijn de beperkingen vanuit de organisatie vanzelfsprekend gaan vinden. Ze moeten zelf blijven nadenken en continu hun werkwijze aanpassen. Oplossingen zoeken in plaats van zeggen: ‘Ja maar’, of ‘Lukt niet/kan niet.’”

Bewondering heeft Van Dalen voor de bestuurders en zorgverleners van beide instellingen. “Ze leren van deze nieuwe manier van werken, ze durven de gebaande paden te verlaten en zijn zo nodig burgerlijk onge-

hoorzaam. Het is gewoon een kwestie van simpel organiseren, sturen op waarden en een sterke eigen identiteit.” Dit in tegenstelling tot veel andere zorgbestuurders van grote instellingen.

Wat Van Dalen betreft is ‘de legitimiteit’ van zorgbestuurders in het geding. “Ze beseffen te weinig dat

## ‘Goede scores op papier, maar de praktijk laat te wensen over’

het draait om de kern: goede zorg verlenen. Zorgbestuurders focussen zich te veel op het perfectioneren van controlesystemen waardoor de inhoud van de zorg van de voorgrond verdwijnt. En neem de zorgdirecteuren: die willen dat hun salarisplafond, ingaand per 1 januari 2013, teruggedraaid wordt. Daarmee zijn ze meer in de publiciteit dan met in-

spanningen voor een zo goed mogelijke zorg voor hun cliënten.”

Zelf is Van Dalen, naast organisatieadviseur, toezichthouder bij een zorginstelling. Toezichthouders staan tegenwoordig in een kwaad daglicht, omdat zij hun taak vaak niet serieus zouden opvatten en te laat in de gaten hebben dat een instelling de kwaliteit niet op orde heeft. “Ik voel die verantwoordelijkheid als toezichthouder aan den lijve. Maar juist vanuit mijn onderzoek heb ik geleerd dat bedrijfsmatig werken en managementdenken veel te ver zijn doorgeslagen. Het heilig verklaren van metingen en cijfers leidt tot perverse effecten en pseudocontrole: op papier worden goede scores gerealiseerd, de praktijk laat te wensen over. Maar het gaat niet om de papieren werkelijkheid, het gaat om de echte werkelijkheid. Daar ben ik me zeer bewust van, ja.”

**‘Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren’ is in boek uitgegeven bij Boom/Lemma, 39,50 euro. Via [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl)**