

Studiedag ensembLEREN - 14 januari 2014, Gent.

Arteveldehogeschool - **Campus Sint-Amandsberg** (Joseph Gérardstraat 18).

Lezing Paul Verhaeghe

Bij wijze van inleiding wil ik jullie feliciteren met de mooie titel: ensembLEREN – samen leren, samen iets doen, maar ook leren om samen iets te doen. Een dergelijke titel toont meteen een programma, en dus iets wat jullie nodig vinden, iets om na te streven. Als je daar dan nog wat verder op doordenkt, betekent dit ook dat jullie op dat vlak een tekort ervaren, anders hadden jullie er geen studiedag over georganiseerd. *Samen* staat lijnrecht tegenover *individueel*, en het is daar dat volgens mij het schoentje wringt. Vandaag hebben we overal een tendens naar individualisering. In het kielzog daarvan komen er nog een paar andere dingen, zoals competentiegericht werken, protocollering en bijbehorende top down controles. Vanwaar komen al die dingen? En waarom vinden wij, vinden jullie die tendens niet goed, en kiezen jullie meer voor het ensembLeren?

Dat vraagt een lang verhaal dat op het eerste gezicht weinig met jullie werk te maken heeft. Die tendensen hebben alles te maken met een bepaald ideologisch-economisch model dat vandaag ons leven en ons werk domineert. Jullie kennen dat, want het is voortdurend in het nieuws, met steeds hetzelfde toverwoord: het gaat altijd over “de markt”. De markt is nerveus, de markt doet het beter, de markt kent een depressie enzovoort. Als ik die uitdrukkingen lees of hoor, denk ik altijd aan de manier waarop een van mijn patiënten over zijn vrouw praat. Dit marktmodel wordt ondertussen ook ten volle toegepast in de zorg-, opvoedings- en onderwijssector, met als argumentatie dat dit voor een hogere efficiëntie en transparantie zou zorgen. Ik zal verder in mijn betoog precies het tegenovergestelde verwoorden: het is veel minder efficiënt, het is pseudo-transparant en het zorgt er op de koop toe voor dat mensen minder plezier in hun werk hebben.

Een van de meest vervelende dingen van dit marktmodel is dat het voorgesteld wordt als het enige mogelijke alternatief, als het model dat het best van al “de werkelijkheid” weergeeft. Dat is dus twee keer verkeerd, ten eerste omdat het geen weergave van de werkelijkheid is; het is precies omgekeerd, dit model *installeert* een bepaalde werkelijkheid. En ten tweede, er is wel degelijk een alternatief, een ander model dat op de koop toe nog veel efficiënter is ook. Dat noemen we het Rijnlandmodel, in feite het klassieke Europese model. Het andere is Angelsaksisch van oorsprong, en zal ik makkelijkheidshalve maar het Angelsaksisch model noemen. Als we het meer ideologisch benoemen, dat is het eerste de neoliberale en het tweede de sociaaldemocratische ideologie.

Belangrijk om weten is dat beide opvattingen vertrekken bij een onderliggend mensbeeld dat zelden of nooit concreet geformuleerd wordt. Ik vind dat meer dan nodig, en ga dus daarmee van start.

Het Angelsaksisch model gaat uit van een rationeel, individualistisch en hypercompetitief mensbeeld, met egoïsme als een dominant kenmerk. Rationeel betekent dat een mens steeds nadenkt vooraleer hij beslissingen neemt, en steeds zal kiezen voor wat objectief het beste is. Bovendien is die keuze in eerste instantie strikt individueel bepaald, iedereen kiest wat er best is voor hem en voor hem alleen. Een dergelijke keuze past in dat derde kenmerk, met name dat de mens altijd in

competitie is met de ander, en steeds meer wil hebben dan die ander. Zo zit de mens nu eenmaal in elkaar, rationeel, individualistisch en hypercompetitief; wie daar anders over nadenkt, dat is een dromer die met zijn hoofd in de wolken leeft. *Get real*, is hun boodschap. Op grond van dit mensbeeld zal het Angelsaksische model de volledige maatschappij organiseren op basis van de zogenaamde vrije markt, want het marktmodel zou daar het best bij aansluiten.

Het daartegenover staande mensbeeld dat bij het Rijnlandmodel hoort, is meer genuanceerd: de mens is eerst en vooral een sociaal wezen, dat zowel competitief als solidair is. Rationaliteit speelt maar een beperkte rol, we worden ook en vooral gedreven door emoties. Er zit een stuk egoïsme in elk van ons, maar tegelijkertijd ook een flink stuk solidariteit. Wij zijn vooral gericht op samenwerking, waarbij vertrouwen een zeer belangrijke rol speelt. Een individu dat systematisch alleen zit, is ofwel ziek, ofwel uitgesloten. Een maatschappelijke organisatie die mensen tegen elkaar opzet, en dus voor meer individualisme zorgt, zal meteen maken dat er meer mensen ziek en/of uitgesloten worden. Het beste economische model is niet een hypercompetitieve vrije markt, maar wel varianten op een coöperatieve onderneming, waar werknemers inspraak hebben.

Het is duidelijk dat die twee mensbeelden lijnrecht tegenover elkaar staan. Als we het hebben over een mensbeeld, dan kan dat de indruk geven dat ik ervan uit ga dat onze identiteit op voorhand vastligt, iets waar iedereen van ons mee geboren wordt. Dat is nu net niet het geval. In mijn boek "Identiteit" beschrijf ik hoe onze identiteit een sociaalpsychologische constructie is bovenop een evolutionair biologisch fundament. Dat is een hele mondvol, en toch is het makkelijk te begrijpen. Denk aan adoptie, dat is het meest overtuigende bewijs van het sociaal constructieve effect. Een Indiaas meisje dat opgroeit binnen een Vlaamse cultuur met Vlaamse ouders, die ontwikkelt de typisch Vlaamse identiteit binnen onze cultuur en niet die van haar geboorteland.

Voor alle duidelijkheid geef ik eerst aan wat ik onder identiteit begrijp. In mijn visie bestaat identiteit niet zozeer uit een aantal individuele wezenskenmerken, maar veeleer uit vier belangrijke sociale verhoudingen, die bovendien vol normen en waarden zitten. Ik som ze even op: de verhouding tegenover de autoriteit, tegenover het andere geslacht, tegenover de ander-gelijke en tegenover onszelf. Wij worden "onzelf" omdat we die verhoudingen overnemen van onze ouders, onze omgeving, onze cultuur, vandaar dat we ook sterk op elkaar gelijken. Ook een adoptiekind zal die typisch Vlaamse verhoudingen overnemen, met daarin de Vlaamse normen en waarden, en niet die van haar geboortecultuur.

De implicatie van deze visie is vrij verregaand, want dit betekent dat er geen vaststaande identiteit is, en dat de omgeving een determinerende invloed uitoefent op wie wij worden – begrijp: op de manier waarop wij ons zullen verhouden tegenover anderen. Opgroeien in een strenge moslimcultuur zal een andere identiteit, dat wil zeggen, andere sociale verhoudingen opleveren dan opgroeien in een neoliberale cultuur. Als gevolg daarvan kan elke cultuur beweren dat hun mensbeeld, hun visie op de menselijke essentie, de enig juiste is, want in hun omgeving zien ze daar alleen maar bevestiging van. Dat die cultuur die identiteit zelf gerealiseerd heeft, beseft men nauwelijks.

Betekent dit nu dat die twee mensbeelden, de Angelsaksische en die van het Rijnlandmodel alle twee verkeerd zijn, en dat de mens geen wezenlijke kenmerken bezit, zodat we bijgevolg geen enkele uitspraak kunnen doen over de mens als dusdanig? Dat is natuurlijk niet het geval. Er is overtuigend onderzoek binnen de evolutionaire biologie op grond waarvan we een aantal wezenskenmerken kennen. Het allerbelangrijkste daarvan heb ik al vermeld, en het gaat meteen radicaal in tegen het Angelsaksische mensbeeld: de mens behoort tot de sociale diersoorten, wij voelen ons vooral goed binnen een hiërarchisch geordende groep met duurzame sociale verhoudingen. Als wij systematisch alleen zitten, dan worden we ziek. Denk aan de straf die wereldwijd voor jonge kinderen gebruikt wordt: ga maar in de hoek staan, je hoort er niet meer bij; en als je braaf bent, dan mag je terug in de groep. Een sociaaleconomisch model dat individualisme bevordert, gaat bijgevolg in tegen onze sociale natuur, en is daardoor ziekmakend. Dat wordt ondertussen ook bij ons hoe langer hoe duidelijker.

Op zich is dat al doorslaggevend om te kiezen voor het Rijnlandmodel, maar er is meer. Nog steeds op grond van hetzelfde onderzoek weten we dat er in de primaten – waartoe wij ook behoren – twee verschillende gedrag patronen ingebakken zijn.¹ De ene cluster is gericht op samenwerking, eerlijke verdeling en gemeenschap; de andere is gericht op 'eigen ik eerst', op nemen en individualisme. In de eerste kunnen we de basis vinden voor solidariteit, in de andere voor egoïsme. Die twee uitersten zitten evolutionair ingebakken in ons lijf.

De conclusie is tamelijk duidelijk: het Angelsaksische model ziet maar één van die twee kanten. Bovendien toont onderzoek ook aan dat de omgeving bepaalt welk gedrag patroon er dominant naar voor treedt. Een maatschappij met vooral egoïsten is een maatschappij die dit zelf geïnstalleerd heeft, en hetzelfde geldt voor een maatschappij met vooral altruïsten. Beiden zijn fout in hun exclusieve bepaling van hetzij de ene, hetzij de andere kant, maar er is een belangrijk verschil, als we het eerste wezenskenmerk van de mens in rekening brengen. Wie zijn op de eerste plaats een sociale diersoort en dus van nature uit gericht op leven in groep, op samenwerken en delen; we voelen ons slecht en we worden ziek in een hyperindividualistische maatschappij waarin het eigen ik primeert.

Het belang van deze studies is zeer groot: dit betekent dat zowel solidariteit als egoïsme biologisch ingebakken zitten, maar ook dat wij ons bij het eerste beter voelen omdat het veel meer aanleunt bij de sociale aard van de mens. Het onderzoek toont bovendien dat wij dit voor een flink stuk zelf in de hand hebben, dat we een maatschappij kunnen uitbouwen die hetzij egoïsme bevordert, hetzij solidariteit.

Met dit alles kan ik nu op een wetenschappelijk gefundeerde manier een mensbeeld omschrijven. De mens is een sociaal wezen, dat zowel gericht is op samenwerking en solidariteit als op egoïsme en individualisme. De omgevingsfactoren kunnen die gerichtheid bevorderen of tegenwerken. Het Angelsaksische model ontkent het sociale aspect en haalt het egoïsme in ons naar boven, met als resultaat een toenemende ongelijkheid en bijgevolg een stijgend aantal mensen die in de zorg terecht komen.

Op grond van dit alles is het mijn overtuiging dat we de zorg- en de opvoedingssector niet mogen organiseren volgens dit model. Zeker de opvoedingssector niet, want dan voeden we onze kinderen op een onevenwichtige manier op, waardoor ze teveel op hun eentje en te weinig op anderen gericht zijn. Dat gebeurt al veel te veel, met

pijnlijke gevolgen. De graaicultuur is daar een voorbeeld van, van graaiende bankiers en politici over profiterende pseudo-patiënten tot stelende jongeren; in mijn visie is dit het product van een neoliberale maatschappij die het eigen ik en het eigen profijt als hoogste goed naar voor schuift.

Ik denk dat niemand van jullie dit wil, en dat wij zorg en opvoeding op een andere leest willen schoeien. Deze studiedag vormt een illustratie van dit verlangen. Hoe moeten we dat organiseren?

In eerste instantie zijn we geneigd dit organisatorisch aan te pakken, en dat is op zich geen slecht idee. Als je wil EnsemblEren, dan moet je weten hoe je dat organiseert. Ik zal het daar verder in mijn betoog over hebben. Maar vooraleer we daarover nadenken, moeten we toch ook eerst iets anders bekijken, want anders is de kans groot dat die organisatorische hervorming op een verkeerde manier van start gaat. We moeten, denk ik, opletten met twee dingen. Met ons taalgebruik, en met het gebruik van cijfers.

Dertig jaar neoliberalisme heeft als gevolg dat ons taalgebruik in hoge mate besmet is. Zonder dat we het beseffen, gebruiken wij voortdurend woorden en uitdrukkingen die tot het neoliberale gedachtengoed behoren. Het belang daarvan is veel groter dan dat we vermoeden. Ons taalgebruik bepaalt ons denken en bijgevolg ook ons handelen. Dit is bijgevolg echt een noodzakelijke eerste stap: we moeten een taalhygiëne aan de dag leggen en radicaal alle woorden bannen die niet in de zorg- en opvoedingssector thuishoren. Uitdrukkingen zoals stakeholders, outcome financiering, producten, cliënten, profit, core business, menselijk kapitaal, investeren in mensen, benchmarking, competitiviteit, output, trade-off, return on investment, enzovoort. Ik ben daar zeer zwart wit in: dit moet uit ons spreken en daardoor uit ons denken. Zolang wij die woorden blijven gebruiken, zullen we ook de bijbehorende praktijk implementeren. Voor sommige van die termen bestaan er goede Nederlandse equivalenten, die bovendien dichter bij ons werk aanleunen. Voor andere niet, en dat toont meteen aan dat ze niet in onze sector thuishoren.

Het is Michel Foucault geweest die de effecten van een dominant discours aantoonde – van zodra een bepaald taalgebruik dominant wordt, krijgt dit verhoogd macht en gaat het de realiteit bepalen. Onmiddellijk daarbij aansluitend kan ik nog op een ander talige fenomeen wijzen dat bij hetzelfde discours hoort: het gebruik van afkortingen. Die zijn ronduit gevaarlijk omdat ze betekenissen onzichtbaar maken en vaak genoeg dragers van nieuwe betekenissen worden. Het probleem van letterwoorden werd zeer goed beschreven door George Orwell, niet toevallig in de appendix van zijn dystopische roman “1984”. Hij legt mooi uit dat het gebruik van letterwoorden typisch is voor totalitaire regimes en, bij uitbreiding, voor totalitair gerunde organisaties die alles topdown beslissen. Ook hier is mijn conclusie duidelijk. Gebruik woorden zoveel mogelijk voluit, en als je dan toch letterwoorden moet gebruiken, zorg er dan voor dat zowel jijzelf als je publiek de volledige betekenis ervan kent.

Onmiddellijk daarbij aansluitend is er een tweede gegeven waarmee we zeer voorzichtig moeten zijn, met name met het belang dat we aan cijfers hechten. De mantra ‘meten is weten’ heeft in de non profit sector meer schade aangericht dan dat er voordelen uit gevloeid zijn. Ik wil hierbij twee vragen stellen. Vanwaar komt die obsessie? En wanneer is meten zinvol?

Het antwoord op de eerste vraag zal vermoedelijk verrassend klinken. We gaan er veel te snel van uit dat het “meten is weten” alleen maar een gevolg is van de mooie intentie om evidence based te werken, van de veralgemeende verwetenschappelijking enzovoort. Volgens mij heeft het daar weinig mee te maken, ook al omdat het merendeel van die cijfers vol fouten zit. Die obsessie inzake meten is een onvermijdelijk gevolg van het neoliberale mensbeeld, en hangt volledig samen met de groeiende regelgeving en controledwang. In feite illustreert het een van de meest negatieve effecten van dit model, met name het wantrouwen in de ander. Dit is zo belangrijk dat ik daar even dieper op inga.

Binnen de Angelsaksische denkwereld gaat men ervan uit dat mensen individualisten zijn die alleen hun eigen profijt willen. Dit betekent dat je niemand kan vertrouwen, integendeel. Gevolg daarvan is dat een organisatie of instelling alles zal vastleggen in contracten, protocollen, kwaliteitshandboeken en functie-omschrijvingen, en dat er constant gecontroleerd en geëvalueerd moet worden of de werknemers zich daaraan houden. De paradox is dat een dergelijk systeem ertoe leidt dat mensen op alle mogelijke manieren proberen te ontsnappen aan een dergelijk topdown management en de bijbehorende controles. Het gevolg daarvan is dan weer een toename van controles en de uitbreiding van de de regelgevingen, met als doel een zo totaal mogelijke beheersing. De uitvoering van die nieuwe regelingen moeten dan ook weer gemeten worden, enzovoort, en dat alles kost ontzettend veel tijd en geld. Het resultaat bij de werknemers is overal hetzelfde: de zogenaamde ‘kwaliteitszorg’, met de bijbehorende metingen, audits en accrediteringen wordt door hen ervaren als een controle-met-kans-op-bestrafing en dus als een uiting van wantrouwen (“Denken ze dat ik mijn werk niet kan misschien?”). Dergelijke kwaliteitszorg leidt nagenoeg nooit tot meer kwaliteit, maar wel tot slechtere arbeidsverhoudingen. Denk aan wat ik vertelde over de inhoud van onze identiteit, met name de verhouding tegenover de autoriteit en de verhouding tegenover de ander-gelijke, de collega dus. Die twee verhoudingen worden door dit systeem in een negatieve richting geduwd.

Daarmee hebben we al twee redenen waarom we bedachtzaam moeten omspringen met meten: er is nagenoeg altijd een negatief effect op de arbeidsverhoudingen, en het neemt teveel onproductieve tijd in beslag, tijd die we niet aan het echte werk kunnen besteden. Er is nog een derde reden: meten bepaalt het werk op zich, het bepaalt zelfs de ruimere organisatie ervan en dit vaak op een naïeve manier. Als de kwaliteit van zorg en opvoeding cijfermatig geëvalueerd wordt, dan zullen de mensen die het werk doen, hun aandacht vooral richten op wat er letterlijk meetelt. Als bijvoorbeeld bij kinderopvang alle accent op hygiëne ligt, dan zullen mensen daar heel veel aandacht aan besteden. Maar hoe ga je iets wat nog veel belangrijker is, met name het affectieve kader en de bekommernis daarvoor, hoe ga je dat cijfermatig uitdrukken? Dat is onmogelijk, het wordt bijgevolg niet meegenomen in een louter kwantitatieve evaluatie en controle, en dus is de boodschap: dit telt lettelijk niet mee. Door de onmogelijkheid om ze te meten krijgen deze en andere taken veel minder aandacht en zullen daardoor ook minder goed uitgevoerd worden, en eventueel zelfs verdwijnen.

We moeten ten volle beseffen dat meten geen passieve registratie is, wel een actieve sturing van het gedrag en ruimer van de organisatie. Dit hoeft niet per definitie negatief te zijn, op voorwaarde dat men dit bewust doet en op voorwaarde dat men een beleid daartoe niet beperkt. Begrijp: we moeten heel duidelijk rekening

houden met wat er niet in cijfers uit te drukken valt, en daar een andere evaluatie en een andere sturing aan koppelen, anders lopen we het risico dat die zaken verdwijnen. En vaak zijn het net de belangrijkste.

Dit biedt mij meteen een opstapje naar een nog veel groter probleem in verband met 'meten is weten': niet alles is meetbaar, veel cijfers zijn geen echte cijfers. Bovendien zitten die cijfers nagenoeg altijd vol fouten.

Wanneer kunnen we echt meten? Als er aan twee voorwaarden voldaan is. Ten eerste, we moeten een objectieve maateenheid hebben, bijvoorbeeld centimeters voor lengte, kilo's voor gewicht. Bij die voorbeelden bestaat er geen enkele twijfel. Als we een maat moeten hebben voor opvoeding, dan lukt dat niet meer. Ten tweede, we moeten kunnen werken met discrete eenheden binnen een intervalschaal. Dit betekent dat het verschil tussen 7 meter en 5 meter overall hetzelfde is en bovendien exact overeenkomt met het verschil tussen 18 meter en 20 meter. In de opvoedingssector, ruimer in de volledige sociale sector, zijn die twee voorwaarden nagenoeg nooit voldaan. We hebben zelden of nooit een objectieve maat – dat is trouwens een wetenschappelijk probleem voor de menswetenschappen in het geheel – en het betreft nagenoeg altijd ordinale metingen, zoals bijvoorbeeld gebaseerd op Likertschalen ('Duid aan wat er volgens u het best past, op een schaal van 1 tot 5'). Het verschil tussen 4 en 5 is niet exact hetzelfde als tussen 1 en 2; bovendien is het helemaal niet zeker dat, als ik een 3 geef, dat dit hetzelfde betekent als iemand anders die een 3 geeft. Dit zijn geen objectieve maateenheden, en het zijn geen discrete cijfers, maar ze worden toch op die manier verwerkt. Statistisch is dit compleet fout en het wordt helemaal bedenkelijk als we zien dat er op dergelijk cijfermateriaal nog verdere bewerkingen uitgevoerd worden, op grond waarvan vervolgens een beleid uitgestippeld wordt.

In de realiteit betekent dit dat subjectieve inschattingen door verschillende mensen begrepen en verwerkt worden als objectieve gegevens – en dat zijn ze nu net niet. Kunnen we dat anders doen? Natuurlijk. Het alternatief daarvoor is dat je mensen kwalitatief gaat bevragen over wat zij belangrijk vinden en dat je dit in een kwalitatief rapport giet. De gegevens die daaruit komen zijn veel meer bruikbaar dan die zogenaamde objectieve cijfers die geen echte cijfers zijn en bovendien ook niet objectief.

Op de koop toe zijn veel van die cijfers ronduit fout, zelfs daar waar het over echte cijfers gaat. Ik geef even een hallucinant voorbeeld, zij het dan uit het veld van de psychotherapie. Het gaat over Groot-Brittannië, waar de CEP op massale schaal een IAPT installeerde op basis van NICE-criteria. Geen kat die weet waarover het gaat, ook geen Britse kat. Nu even voluit: het Centre for Economic Performance, onderdeel van de London School for Economics heeft een Improving Access to Psychological Therapies uitgewerkt en geïmplementeerd op basis van het National Institute for Clinical Excellence. In 2011 werden er 400.000 mensen via die programma's behandeld hoofdzakelijk voor depressie. In de kranten werd het succes in alle toonaarden bezongen, er zou een herstelpercentage van 40 procent zijn, volgens de directeur van het programma zelfs 49 procent. Schitterend! Tot een andere onderzoeker, met name Paul Moloney de cijfers onderzocht en de eigenlijke conclusies formuleert. Van elke honderd mensen die via deze aanpak behandeld werden, zijn er 91 die het programma niet afmaken (50 % haakt reeds af na de eerste afspraak). De succescijfers zijn enkel gebaseerd op die kleine groep die het programma wel afmaakten, het gaat dus over 9 procent van het totaal. Dit betekent

dat het succespercentage geen 40 procent is, maar 0,4 procent. (Moloney, The Therapy industry, pp. 140-152).

Is dit bedrog? Ja en nee, het gaat over weglaten van cijfers, en als je de kleine lettertjes leest van het volledige rapport leest, dan kan je de ware toedracht vinden. In mijn boekje is dit boerenbedrog, en dit is vandaag eerder de regel dan de uitzondering. Ik vertrouw cijfers alleen nog als inzage krijg in de manier waarop ze verzameld zijn, anders niet.

Ik kom nu terug naar mijn uitgangsvraag, met name waar moeten we op letten voor we van start gaan met na te denken over hoe we het ensemble gaan organiseren. Volgens mij moeten we op drie dingen letten: gebruik geen markttermen in een sector die niks met markt te maken heeft, besef zeer goed welke invloed kwantitatieve metingen hebben op de arbeidsverhoudingen en op de kwaliteit van het werk; wees bijzonder kritisch tegenover cijfers, zeker als je niet weet hoe ze tot stand gekomen zijn.

De volgende vraag is dan deze naar de organisatie op zich, welk model moeten we hanteren voor een organisatie in de zorg- en opvoedingssector? Het antwoord daarop kan best rekening houden met wat er daarbinnen het meest de werkzaamheid bepaalt.

Het meest werkzame element in onze sector is iets wat jullie allemaal kennen. De kwaliteit van zowel opvoeding als zorg staat of valt met de verhouding waarbinnen die plaatsgrijpen. De verhouding tussen wie zorg geeft en wie zorg krijgt, de verhouding tussen opvoeder en kind. En ook – laat ons dat vooral niet vergeten – de verhouding tussen de mensen binnen een organisatie, zowel tussen collega's onderling als met leidinggevenden. Iedereen in de sector weet dit, en toch gaat men in de praktijk een andere richting uit. Een richting waar het accent niet op de verhouding ligt, maar wel op het individu. En niet op het individu in relatie toe de ander, maar wel op de zogenaamde competenties van dat individu. Vandaag overheerst het idee dat opvoeding en zorg optimaal zullen verlopen als we de werknemers maar voldoende trainen tot perfecte competentiemachines die allemaal dezelfde protocollen uitvoeren zodat alles volgens het kwaliteitshandboek verloopt. Om daar zeker van te zijn moeten de werknemers voortdurend gecontroleerd worden, om te zien of ze hun job wel volgens het boekje uitvoeren – indien niet, dan moeten we hen bijscholen en bijschaven.

Dat is de overtuiging die vandaag meer en meer bestaat en die volledig aansluit bij het Angelsaksische model. Wat is de alternatieve invulling vanuit het Rijnlandmodel? Ik zet de twee organisatievormen even puntsgewijs tegenover elkaar.

In het Angelsaksische, rationele model gaat men ervan uit dat er één en slechts één goede manier is om een bepaalde taak uit te voeren. Dit is een zeer instrumentele visie, die noodzakelijkerwijs naar een eenheidsworst leidt. Het is bovendien een visie die op een illusie berust, met name de illusie van de almacht en van de totale beheersbaarheid. Doe de job op de juiste manier, die manier is *evidence based*, we hebben het cijfermatig bewezen, en alles zal perfect lukken. Als het toch mislukt, is

het niet de fout van de methode, maar wel de schuld van de werknemer, want het systeem zelf is perfect.

Daartegenover staat het Rijnlandmodel, waarin men ervan uitgaat dat er verschillende manieren zijn om een doel te bereiken. Bijgevolg moet er vooral aandacht besteed worden aan het goed formuleren van het doel – waar willen we naartoe? – en veel minder aan de manier waarop. De wijzen waarop men het doel bereikt, kunnen nogal verschillend zijn, afhankelijk van de context, en daarover zal door de mensen ter plaatse flexibel moeten beslist worden. Die mensen moeten een degelijke opleiding hebben en goed geïnformeerd zijn, zodat ze zelf beslissingen kunnen nemen in functie van het bereiken van dat doel.

Dit is een zeer belangrijk verschil: in het ene model ligt het accent op een uniforme en instrumentele aanpak, in het andere het accent op het doel, en minder op de methode. Uit dit onderscheid vloeien meteen een aantal andere verschillen voort.

Als er maar één goede manier is, en die moet gevolgd worden, dan komt het accent al snel te liggen op procedures en protocollen, die de eigenlijke job meer en meer gaan bepalen. Dit veronderstelt ook een toenemende planning, waarbij handelingsplannen tot in detail beschrijven welke targets er wanneer zullen gehaald worden. Concreet zal het Angelsaksisch model heel snel uitmonden in een groeiende hoeveelheid administratie, waardoor er minder tijd is voor het echte werk.

In het Rijnlandmodel daarentegen gaat men uit van het idee dat er verschillende manieren kunnen zijn om hetzelfde doel te bereiken, afhankelijk van de context. Diversiteit is hier normaal, en zelfs wenselijk. De planning is veel algemener, en de organisatie zal meer inzetten op een overlegstructuur, zodat mensen van elkaar kunnen leren. Dit betekent natuurlijk dat er een grote mate van vertrouwen moet zijn in de mensen die het werk uitvoeren.

Dat brengt ons bij het volgende verschil. Als men ervan uitgaat dat er maar één juiste aanpak is, die correct moet uitgevoerd worden, dan moet men dit controleren, om te zien of de werknemers het inderdaad op de juiste manier doen. Gevolg daarvan is de verplichting tot registraties, de toename van metingen en het voortdurend evalueren. Zijn de checklistjes goed afgevinkt, heeft iedereen zich aan zijn taakomschrijving gehouden, zijn het draaiboek en het kwaliteitsboek wel correct gevolgd? Daardoor ontstaat er heel snel een tegenstelling tussen de groep van de leidinggevenden en de mensen op de vloer. Je krijgt controleurs en gecontroleerden, en dat zorgt dan weer voor een slechte arbeidsverhouding omdat er een eenrichtingsverkeer tot stand komt, met name top down.

Vanaf dat ogenblik gaat het neoliberale systeem zichzelf versterken en meer en meer karikaturale vormen aannemen. De controles wijzen altijd uit dat nogal wat mensen zich niet houden aan de voorgeschreven methode en regels. Ze kunnen dat niet want in onze sector is er nu eenmaal niet één zaligmakende methode en lopen er onvermijdelijk dingen mis. Die conclusie wordt evenwel niet getrokken, volgens dit model ligt de verklaring waarom er iets verkeerd loopt, in het feit dat mensen niet beschikken over de juiste competenties, dus moeten ze daarin bijgeschoold worden. En vervolgens gaat men nog meer controleren om na te kijken of ze het nu beter doen, komen er nog meer richtlijnen, nog meer registratiesystemen en checklijsten enzovoort. De karikatuur wordt bereikt wanneer mensen in de zorg- en opvoedingssector één derde tot zelfs de helft van hun tijd moeten besteden aan administratie en daardoor aan het echte werk niet meer toekomen. De efficiëntie daalt

en de kostprijs van de organisatie wordt bovendien duurder, want er is steeds meer personeel nodig.

Dit brengt mij terug bij het punt waar ik vertrokken ben: de onderlinge verhoudingen tussen de mensen op de werkvloer, en de verhouding tegenover de mensen voor wie men zorg moet dragen, patiënten, pupillen of leerlingen.

Laten we beginnen met de verhouding tegenover wie men zorg draagt. Dat is de meest werkzame factor, zowel in opvoeding als bij begeleiding. Die verhouding kan nooit instrumenteel gedefinieerd worden, en kan men ook niet cijfermatig meten. Maar aangezien metingen het werk bepalen, valt alles wat niet meetbaar is, uit de boot en krijgen de werknemers er ook geen appreciatie voor. In een aantal werksituaties krijg je dan de volgende paradox: die man of vrouw van wie zo ongeveer iedereen weet dat hij of zij het werk zeer goed doet, die krijgt maar een matige evaluatie, want hij of zij volgt het boekje niet. En omgekeerd, iemand die het stukken minder goed doet, maar het boekje tot op de letter volgt, die krijgt een zeer positieve beoordeling. Dergelijke situaties zijn ondertussen geen uitzonderingen meer, en zorgen binnen de kortste keren voor wrijvingen tussen de collega's.

Vervolgens de verhouding tussen de werknemers en de leidinggevenden. Binnen het Angelsaksisch model heerst er uitdrukkelijk een sfeer van wantrouwen, en wel om twee redenen. De eerste is dat men ervan uitgaat dat alle individuen alleen maar uit zijn op hun eigen voordeel en niet bereid zijn zich zomaar in te zetten voor het gemeenschappelijke doel. De tweede reden is dat niet iedereen volgens het boekje werkt, dat sommige mensen daar hun eigen interpretatie aan geven, en dat mag niet. Het sleutelwoord voor Amerikaanse bedrijven, meteen ook voor dit volledige model, is *compliance*, instemming; in feite: gehoorzaamheid. Amerikaanse multinationals hebben *compliance officers* – let op het woordje officers – die nakijken of iedereen wel het boekje volgt en wie dat niet doet, die wordt op de vingers getikt.

Binnen het Rijnlandmodel staat er een ander sleutelwoord centraal, dat meteen ook een volledig andere denkwereld toont, met name *commitment*, toewijding, inzet. Het uitgangspunt is vertrouwen in de medewerkers dat zij zich zullen inzetten om het gemeenschappelijke doel te bereiken, en dat ze daarvoor de beste wegen en methodes zullen kiezen. Of dit doel bereikt wordt, en of de organisatie goed werk levert, schrijft men in het Rijnland model in eerste instantie toe aan de betrokkenheid van de mensen. Dit betekent dat zij ruimte en vertrouwen moeten krijgen. De controle die daarbij gebeurt, is meestal een sociale controle, waarbij collega's elkaar bijsturen. De werking is bijgevolg meer bottom up dan top down. In het Angelsaksisch model ligt dat omgekeerd; daar gaat men ervan uit dat het behalen van het doel volledig afhangt van de training in competenties en de nauwgezetheid van werknemers om die te volgen. Vandaar de top down sturing, het zogenaamde “command and control”, waarbij alle processen zoveel mogelijk beheerst moeten worden.

Dit installeert nog een bijkomend verschil inzake organisatie. Het Rijnlandmodel gaat uit van diversiteit in de methodes om hetzelfde doel te bereiken. Dit betekent dat organisaties niet allemaal op dezelfde leest geschoeid moeten worden, en dat een eventuele fusie georganiseerd wordt naar een coöperatief model. Dit resulteert in een overkoepelende structuur die faciliterend werkt en die een aantal randtaken

overneemt; de verschillende afdelingen zijn divers, gezien diverse settings, en mogen dat ook blijven.

Het Angelsaksisch model gaat automatisch uit van uniformiteit en stroomlijning, en dus van het idee dat hoe groter een organisatie is, des te beter ze zal werken, omdat daardoor overal dezelfde methodes op dezelfde manier toegepast kunnen worden. Dit resulteert in een sterk van bovenuit gestuurde organisatie waar er nagenoeg altijd een slechte verhouding bestaat tussen de leidinggevendenden en de mensen op de vloer.

Op basis van al de opgesomde verschillen kan ik nu de twee modellen voor organisatie puntsgewijs tegenover elkaar stellen. Bij het Angelsaksisch model hebben we een *Compliance Organisation*, met de overtuiging dat er “One best way” is, met als resultaat routinematig en voorspelbaar werk, waarbij gehoorzaamheid belangrijk is; het bereiken van het doel hangt af van standaardisatie, en het management is sterk controlerend. Daartegenover staat het Rijnland model met een *Commitment Organisation*. Hier heerst de overtuiging dat er niet één goeie manier is om het doel te bereiken, met als resultaat dat het werk niet routinematig is en niet voorschrijfbaar. De belangrijke waarden zijn betrokkenheid en zelfstandigheid van het personeel. Het management stuurt aan op betrokkenheid en geeft zoveel mogelijk vertrouwen (Uit: “Stop de Amerikanen, p.160).

Ik denk dat de beschrijving van die twee organisatievormen duidelijk maakt welk model het best bij jullie past. In de aankondiging van de studiedag lees ik het volgende:

“In sectoren waar het werken met anderen centraal staat, bestaan geen standaardantwoorden op de vraag hoe je juist handelt in een bepaalde situatie. De job staat middenin de samenleving die steeds meer divers wordt. Dat maakt de job complex. Het stelt praktijkmedewerkers voor de uitdaging om rekening houdend met de context een geschikt antwoord te ‘assembleren’. Dit proces van assembleren is geen strikt individuele aangelegenheid. Kennis en vakmanschap ontwikkelt zich in interactie met anderen. Hoe creëer je een organisatie waar medewerkers ensembleren?”

Het Rijnlandmodel sluit daar het best bij aan. Het is bovendien stukken efficiënter, het is ook goedkoper omdat er meer tijd gaat naar het eigenlijke werk, en ten slotte is het ook aangenamer omdat er meer accent op de sociale verhoudingen ligt.

Ik wil mijn lezing eindigen met dat laatste aspect, de sociale verhoudingen, en – nog ruimer – de maatschappelijke inbedding, omdat ik dit heel erg belangrijk vind. Onze maatschappij is geen synoniem van één grote markt, een maatschappij is een gemeenschap van en voor mensen in hun onderlinge verhoudingen. Precies dat laatste gaat vandaag teveel verloren, en wordt zelfs ontkend. Denk aan de uitspraak van Margaret Thatcher: “There is no such thing as society, there are only individuals”ⁱⁱ.

Het effect van een dergelijke ontkenning gaat zeer ver, want het is bepalend voor de manier waarop over de oorzaken van problemen gedacht wordt en bijgevolg over hoe zorg en hulpverlening georganiseerd moeten worden. Dit blijkt uit een historisch voorbeeld, met name het eerste Belgische rapport (1919) over kindersterfte. Het rapport schrijft die kindersterfte niet toe aan de lamentabele levensomstandigheden van de arbeiders binnen de toenmalige industrialisatie, maar

wel aan de domheid van de moeders of aan moedwillige verwaarlozing. De voorgestelde oplossingen hadden dan ook geen enkele aandacht voor de toenmalige sociale en economische context. Nee, er moesten consultatiebureaus komen om al die slechte moeders beter op te voeden.ⁱⁱⁱ

Vandaag gaan we weer die richting uit. Ik geef opnieuw een voorbeeld uit Groot-Brittannië, en dat is natuurlijk geen toeval. Sedert 2012 wordt er via het “can parent” program een 100 pond voucher gegeven aan ouders met kinderen onder de vijf, om lessen te volgen in ‘good parenting’ ingericht door de National Childcare Trust. De lessen zijn gericht op mirroring, hechting, mentalisatie enz. De onderliggende boodschap is duidelijk: als het verkeerd loopt met een kind, is het de schuld van de ouders, die niet over de juiste competenties beschikken. Dit is een heel kortzichtig besluit, dat perfect vergelijkbaar is met dat van begin 1900. Kortzichtig omdat er meer dan voldoende bewijs is dat zogenaamd *bad parenting* alles te maken heeft met sociale klasse en deprivatie. Deze vaststelling is des te pijnlijker als je weet dat de regering in de UK in dezelfde periode waarin die vouchers uitgedeeld worden, tegelijkertijd de fondsen voor betere huisvesting en voeding systematisch afbouwt (Moloney, 134-137). Ook bij ons is het niet makkelijk om een goede en betaalbare kinderopvang te vinden, zelfs voor middenklasse ouders.

Met een dergelijke neoliberale benadering krijgen we bijgevolg een dubbele individualisering, zowel bij wie zorg nodig heeft als bij wie zorg verstrekt. Het accent komt te liggen op een individuele problematiek, waarvoor vervolgens een specifieke en voornamelijk instrumentele hulpverlening toegepast wordt. Het gevolg is dat de mens als sociaal wezen geen aandacht krijgt. Een zogenaamd professionele aanpak gebeurt dan bij voorkeur protocollair, instrumenteel en evidence-based, en wordt uitgevoerd door gespecialiseerd personeel binnen gespecialiseerde instellingen. Dat dit alles binnen een werkzame verhouding moet gebeuren, dat vergeet men.

Daartegenover stel ik uitdrukkelijk het volgende: **we moeten er bewust van blijven dat binnen de zorg- en opvoedingssector de hulpverleningsrelatie centraal staat, en dit in het belang van beide partijen.**

Dat wederzijds belang blijkt uit het antwoord op de volgende vraag: wanneer voelen wij ons goed? Dit is minder moeilijk te omschrijven dan men wel denkt. Wij voelen ons goed als we iets betekenen voor iemand anders, als we ons erkend weten in een relatie van wederkerigheid. We voelen ons goed als we deel uitmaken van een groter geheel, als we kunnen bijdragen tot dat groter geheel, zonder daarin onze autonomie te verliezen. We voelen ons slecht als we ons niet erkend weten, als er geen wederkerigheid is en we niet actief kunnen deelnemen, als we ons gereduceerd voelen tot een machteloze toeschouwer van ons eigen leven.

Over dit onderwerp – wat maakt dat we ons goed voelen op ons werk? – is er ondertussen veel en overtuigend onderzoek gedaan, en Dan Pink vat dat mooi samen.^{iv} Financiële stimuli verhogen de motivatie enkel bij jobs waarin men niet moet nadenken. Zodra we het over denkwerk hebben en al helemaal als daar ook creativiteit aan te pas komt, werkt een intrinsieke motivatie veel beter. De hamvraag is waarmee die intrinsieke motivatie te maken heeft. Dan Pink vat dat samen in drie kernwoorden: autonomie, vakmanschap en bijdrage aan een groter doel.

Autonomie en vakmanschap zijn nauw verbonden. Zelf greep kunnen hebben op de invulling van de eigen job doet het engagement en het *commitment* enorm

toenemen. Automatisch betekent dit een toename van de expertise, waardoor men er nog meer plezier aan beleeft. Het doel moeten we kunnen ervaren als een bijdrage aan iets wat onszelf overstijgt, iets wat we niet alleen kunnen realiseren en waarvoor we samenwerken met anderen. Daardoor krijgen we uitdrukkelijk het gevoel erbij te horen, deel uit te maken van een gemeenschap waarin we toch onze eigen plaats vinden. Hoe beter dat evenwicht tussen het gevoel deel uit te maken van een groter geheel en toch een stuk autonomie te behouden, des te groter wordt de intrinsieke motivatie.

In een ideale situatie geldt dit voor zoveel mogelijk deelnemende partijen: de werkgevers, de werknemers en de zorgbehoevenden of pupillen, waarbij iedereen minstens een stukje reële zeggenschap heeft over het eigen aandeel, in het volle besef dat hij/zij het groter geheel niet alleen kan realiseren.

Jullie idee inzake 'assembleren' sluit daar perfect bij aan, en ruimer, bij het beeld van de mens als sociaal wezen dat gericht is op samenwerking. Geef mensen vertrouwen, bouw samen een gemeenschappelijke koepel uit, geef iedereen autonomie op zijn of haar niveau, reken op sociale controle, en het aantal regelgevingen en metingen zal pijlsnel dalen, de arbeidstevredenheid zal stijgen en daarmee meteen ook de werkzaamheid. En iedereen zal zich een stuk beter voelen ook.

ⁱ de Waal, Fr. (2009). Een tijd voor empathie. Amsterdam: Contact.

ⁱⁱ Interview met M. Thatcher in *Women's Own Magazine* van 31 oktober 1987.

ⁱⁱⁱ Vandenbroeck, M. (2004). In verzekerde bewaring. Honderdvijftig jaar kinderen, ouders en kinderopvang. Amsterdam: SWP.

Vandenbroeck, M. (2006). The Persistent Gap between Education and Care: a 'History of the Present' Research on Belgian Child Care Provision and Policy. *Paedagogica Historica*, 42, 363-383.

^{iv} Te bekijken op: Pink, D. (2009). The surprising science of motivation. tedglobal 2009. http://blog.ted.com/2009/08/24/the_surprising/.