

Samenvatting lezing prof. dr. Govert Buijs

## Zorg en Welzijn herijkt

Onderdeel van lezingenserie 'De aandachtsmaatschappij'. Gehouden op 29 maart 2011 te Rotterdam en 17 mei 2011 te Dordrecht.



**In maatschappelijke en bestuurlijke organisaties zijn woorden heel belangrijk. Hier zal de lezing over gaan, over een ander woordenschat voor het maatschappelijke middenveld. Naar aanleiding van de vraag 'Waartoe zijn wij op aarde?' die terugkeert binnen organisaties.**

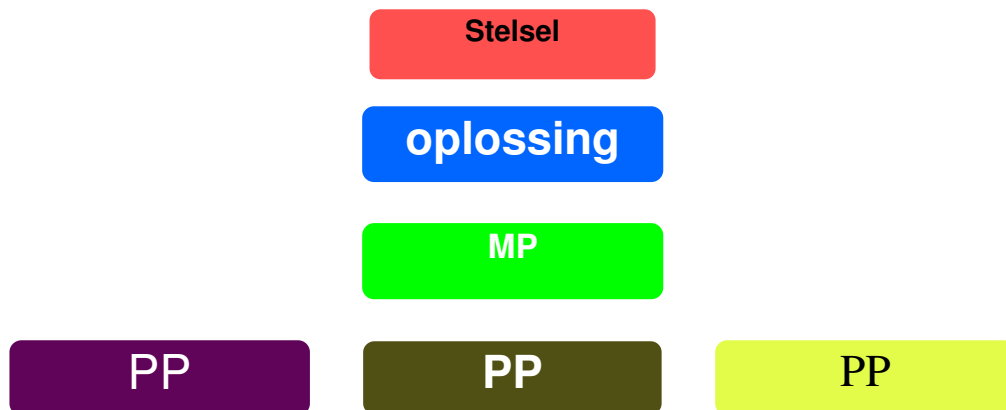
Eerst zal ik ingaan op de ontwikkeling en de plaatsbepaling van maatschappelijke organisaties. Ik kijk ook naar de rol van het management: hoe zou dit wellicht beter kunnen? Er zijn veel integere managers maar er is bij hen een worsteling merkbaar. Zij voelen zich vaak gevangen tussen twee logica's. Enerzijds de bedrijfsmatige logica en anderzijds de primaire processen ofwel de zorglogica of onderwijslogica. Die zijn lastig om bij elkaar te brengen, hopelijk helpt daarbij mijn voorstel voor taal.

### De organisatiestructuur in de afgelopen decennia

#### *Particulier initiatief*

Veel maatschappelijke organisaties zijn begonnen vanuit een particulier initiatief waaronder woningcorporaties en ook banken. Banken waren (boeren)leenbanken: mensen die elkaar geld leenden om zo initiatieven mogelijk te maken. Inmiddels zijn het volledig marktorganisaties geworden.

Maatschappelijke organisaties werden opgericht vanuit een persoonlijk probleem van mensen, zoals behoefte aan woonruimte of zorg. Het persoonlijk, primaire probleem, werd vervolgens een maatschappelijk probleem: 'Ik ben niet de enige die hier mee zit'. Bijvoorbeeld een groep ouders van gehandicapte kinderen die bij elkaar kwamen. Institutionele oplossingen werden bedacht: een woningbouwvereniging, een stichting, een opvang voor kinderen met een lichamelijke beperking etc.. Deze oplossingen groeiden verder en zo ontstonden zorgstelsel of woningbouwstelsel.



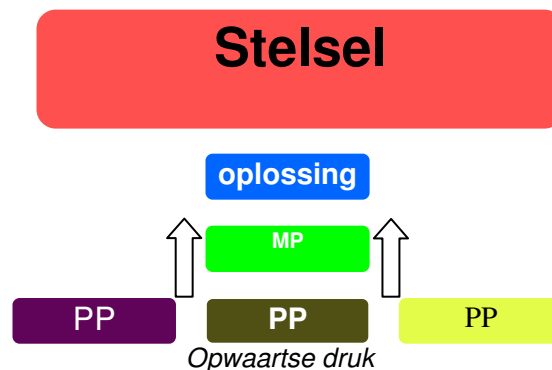
### Verstatelijking

In de jaren 50 zijn er overschotten op de begroting van de overheid. De overheid besluit daar iets goeds mee te doen namelijk goede doelen steunen. De subsidiemolen begint te draaien en wie betaalt, bepaalt. Er komt een proces op gang dat je verstatelijking kan noemen: organisaties gaan zich richten op de kaders die de overheid stelt.

### Vermarkting

In de beginjaren 80 neemt de overheid een stap terug en schuift de verantwoordelijkheid richting de samenleving. Van verzorgingstaat naar verzorgingsmaatschappij en die maatschappij werd al snel 'markt' met het bijbehorende jargon.

Steeds minder wordt de vraag gesteld: waar gaat het eigenlijk om binnen de organisatie? In veel organisaties ontstaat er een opwaartse druk. Het accent van de organisatie verschuift van het primaire, persoonlijke probleem naar de institutionele oplossing en naar het stelsel zelf. De houding ontstaat om zo snel mogelijk weg komen van het primaire proces. Je kunt beter zelf controleren dan gecontroleerd worden. Als voorbeeld de goede wiskunde leraar, die op zijn 65<sup>ste</sup> met pensioen gaat. Dan ben je vandaag de dag eigenlijk een loser. Je bent niet omhoog geklommen binnen de organisatie.



### Een heroriëntatie?

Sinds 2008 zien we de basale waaromvraag weer opkomen: waartoe zijn wij op aarde? Een goed voorbeeld is daarbij de crisis in de bankensector die te maken heeft met de vragen: wat is nu eigenlijk een bank? Waarvoor en voor wie is een bank er? Is er alleen nog maar een winstdoelstelling of heeft een bank ook maatschappelijke waarde?

Ook in andere sectoren zoals het onderwijs kunnen we de vraag stellen: doen wij als onderwijzers nog wat wij zouden willen doen? Er komen nieuwe discussies op gang over de vraag wat nu de doelstelling is van maatschappelijke organisaties.

### Domeinonzekerheid

Staat, markt en gemeenschappen (waarin mensen in opgroeien) vormen een driehoek. Daar tussenin staan de maatschappelijke organisaties. Zijn wij nu markt of zijn wij van de staat? Wie zijn wij en voor wie zijn wij? Hoe moeten wij ons organiseren? In de huidige situatie ontstaat domeinonzekerheid. Die onzekerheid wordt versterkt door de volgende culturele ontwikkelingen:

### *Individualisering*

Eerder kon je makkelijker via gemeenschappen vrijwilligers werven, nu is het alleen al lastig om ze te bereiken. Mensen willen wel, maar stellen zichzelf de vraag: past het in mijn ontwikkeling? Past het op mijn CV? Wil ik mij wel voor lange tijd verbinden aan deze organisatie?

### *Pluralisering*

Veel organisaties zijn ontstaan in de verzuiling, vanuit een religieuze of socialistische achtergrond. Langs deze gedeelde achtergrond kon je mensen aanspreken met een gedeelde taal. Dat is nu veel moeilijker geworden.

Men gaat elkaar in een rationele taal aanspreken, een taal die iedereen begrijpt. Geen gedeelde missie maar helder omschreven, te meten en te controleren doelstellingen. Niet alleen binnen organisaties, ook individueel zie je deze onzekerheid: waarvoor doe ik het eigenlijk? En toch, zodra je even met mensen spreekt, de verpleegkundige, de onderwijzer, komt dit snel naar boven. Een drive is er wel degelijk, maar hij is vaak moeilijk bespreekbaar.

### *Domeincynisme*

Er cynisch tegenover staan dat je als organisatie een maatschappelijke verantwoording zou hebben.

### *Juridisering*

We weten eigenlijk niet goed meer wie we zijn dus laten we het vastleggen in een code, in protocollen. Mocht het fout gaan, kunnen we ons juridisch verantwoorden.

### *Klantverachting*

De klant is lastig, we moeten zo min mogelijk contact met de klant hebben. We verdienen maar weinig op de klant, veel meer op de kapitaalmarkt. Gevolg: banken hebben steeds minder kantoren. Lastige vragen worden zo snel mogelijk afgewimpeld via protocollen. De mens waar het oorspronkelijk om ging, is een lastige factor geworden.

Door de domeinonzekerheid richten organisaties zich op het oppoetsen van het imago, van de buitenkant. Bijvoorbeeld mooie folders, een mooi gebouw. Vooral in onderwijsinstellingen merk je dit sterk. Er is een onderzoek geweest onder een aantal onderwijsinstellingen door Beter Onderwijs Nederland, gepubliceerd in de volkskrant: hoeveel geld gaat er nu naar het primair proces, naar het onderwijs zelf? Dat blijkt in een geval slechts 21% te zijn.

Een goed management is heel belangrijk maar als we de analyse bekijken, is het gewicht vooral daar gaan zitten. De organisatie is gericht op de faciliterende competenties: het management, het gebouw. Niet op de dienstverlening, op de basiscompetenties, het primaire proces.

De waarde van faciliterende competenties kunnen per organisatie verschillend zijn. Zo is een gebouw voor een zorginstelling een zeer belangrijke faciliteit want mensen wonen hier met elkaar. Maar is een gebouw voor een natuurbeschermingsorganisatie ook zo belangrijk? Het hele proces wordt gestuurd door een vocabulaire: targets, efficiency, marktwerking en de laatste jaren is dit alleen maar sterker geworden.

### **Een nieuwe taal**

Is er een andere taal te ontwikkelen? Een taal waarin de oude tradities terugkeren? Als het gaat om de vraag: 'waartoe zijn wij op aarde?' kunnen de volgende Latijnse begrippen helpen om binnen organisaties over deze vraag in gesprek te raken.

#### *1. Sensus societatis: maatschappelijk besef.*

Het is belangrijk voor maatschappelijke organisaties om een 'maatschappelijk besef' te hebben. Wat was de vraag in de samenleving waar wij het antwoord op hadden? Is die vraag

veranderd, moeten wij op een nieuwe manier naar het antwoord kijken? Hoe kunnen wij ons afstemmen op wat er in de samenleving nodig is?  
Weten wij hoe de dingen die we doen en zeggen als organisatie opgevat kunnen worden?  
Bonussen bij banken liggen nu zeer gevoelig in de samenleving, waar is het maatschappelijk besef wanneer je als raad van bestuur openlijk vertelt bonussen te verstrekken?

### *2. Missio / promissio: je laten aanspreken op je opdracht of roeping.*

Geen organisatie kan tegenwoordig zonder missie. Maar wat is een missie?  
Het woord heeft zijn oorsprong in het Nieuwe Testament, waar Jezus zijn discipelen uitstuurt om zijn goede nieuws te vertellen. Het is een besef van drive en weten wat je wilt.  
Een missie is een promissio: een gelofte die je aflegt naar elkaar. Dit is de kern van wat we willen en dat spreken we naar elkaar uit. Ook naar de samenleving, hier mag je ons, hier mogen wij elkaar op aanspreken.  
Ga eens een organisatie in en vraag aan de medewerkers of er een missie is en of ze die kennen. Hij is er altijd, hij staat op de website, maar niemand kent hem want er wordt nooit over gesproken. Wanneer je doorvraagt, wat drijft jou?, dan bloeien mensen op.  
Een missie moet niet ergens hoog in de organisatie worden bedacht, die moet met elkaar ontwikkeld worden.

### *3. Communitas/associatio: gemeenschap, iedereen is nodig.*

Denk als directeur of leidinggevende nooit in termen als 'mijn' organisatie. Maar denk in termen als 'onze' organisatie. Iedereen is nodig.

### *4. Responsibilitas: iedereen doet mee.*

Geef mensen de ruimte om mee te doen, geef ze verantwoordelijkheid. Er is vertrouwen nodig om mensen de dingen te laten doen die zij goed vinden om te doen. Als dat vertrouwen er niet is, moeten we terug gaan naar onze missie.

### *5. Vocatio: bezieling.*

Vocatio is een oud woord, het betekent roeping. Vaak hebben mensen daadwerkelijk een verhaal waarom ze dit beroep gekozen hebben. Zoals een docent die het onderwijs is in gegaan omdat hij vroeger een leraar heeft gehad die hem wist te raken met zijn lessen.

### *6. Professio: bevordering van transparante kwaliteit.*

Een oud woord dat stamt uit kloosters waarin iemand zich publiekelijk verbond aan een taak. Je publiekelijk verbinden aan een taak betekent dat je ook verantwoordelijkheid aflegt en dat je wilt groeien in je taak. Je stelt jezelf steeds de vraag: waartoe doe ik dit?

### *7. Socius: metgezel*

In maatschappelijke organisaties is het de laatste jaren mode geworden om te spreken over 'klanten' – een ongelukkige term. In de oude gilden was sprake van 'meester' en 'gezel'. Een student in het onderwijs noemen wij geen klant. Het is een gezel die meester wil worden. Het fundamentele idee van maatschappelijke organisaties is dat je met gelijkwaardige medemensen optrekt waarbij verschil kan zijn in vaardigheden en positie maar fundamenteel is de relatie gelijkwaardig.

### *8. Fiducia: zorgvuldig omgaan met sociaal kapitaal*

We hebben elkaars vertrouwen nodig. Als je met elkaar kunt zeggen: daarom doen we dit, kun je elkaar dat vertrouwen geven. Dat moet je durven, ook al gaat het een keer mis. Geen afrekencultuur op cijfers en protocollen. Maar ruimte om te experimenteren met eigen initiatieven van mensen.

### *9. Honorarium: ereloon*

De laatste tijd zijn er veel salarisschandalen. Het is mis als de beloningstructuur zodanig is dat werknemers aanvoelen: het gaat hier alleen om geld. Bovenin de organisatie zit iemand

zichzelf te verrijken en heeft inhoudelijk niets met de organisatie. Dat is een perverse prikkel die zich door heel de organisatie gaat manifesteren.

De beloning van medewerkers in maatschappelijke organisaties kan het beste gezien worden als honorarium: ereloon. Dat geldt in alle lagen van de organisatie, niets is in de afgelopen jaren zo schadelijk geweest als bestuurders die veel te hoge salarissen en bonussen ontvingen.

#### *10. Caritas: bronnen aanboren*

Caritas is eveneens een heel oud en diep woord uit de christelijke traditie. Het heeft de betekenis dat de mens in de eerste plaats veel goeds heeft ontvangen. Dat goede wat je zelf ontvangen hebt, laat je door je heen stromen richting anderen. Van ontvanger word je gever zonder noodzaak om terug te ontvangen. Het is een manier van staan in het leven. Een organisatie is, zowel in haar externe als interne optreden, gericht op de groei van mensen.

*Govert J. Buijs (1964) studeerde politicologie en filosofie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en aan het Institute for Christian Studies in Toronto. Ook studeerde hij enige tijd theologie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en de Theologische Universiteit Apeldoorn. Sinds 2000 is hij verbonden aan de Faculteit der Wijsbegeerte van de Vrije Universiteit, momenteel als universitair docent sociale en politieke filosofie. Tevens coördineert hij de internationale, interdisciplinaire Masteropleiding Christian Studies of Science and Society.*

Zie [www.zhzm.sensoor.nl](http://www.zhzm.sensoor.nl) voor meer lezingen rond het thema 'De aandachtsmaatschappij'.