

Johan Faber

Het werkt!

*Hoe zorginstelling Philadelphia meer
doet met minder regels*

Uitgeverij Brandt
Amsterdam 2017

Wat iedereen moet weten voor ik echt begin...

Er was dus geen plan. Niemand werd op een goede dag wakker met de gedachte dat het allemaal anders moest, en wel zo en zo. Er was geen comité, werkgroep of projectteam dat een gedetailleerde routekaart uitstippelde, inclusief evaluatiemomentjes, met een duidelijk beeld van waar de organisatie naartoe moest. Er was ook geen Leider die het roer omgooide en als een kapitein op de boeg de organisatie de weg wees naar een paradijselijke bestemming, daar voorbij die horizon.

Nou goed, er zijn wel mensen bij zorginstelling Philadelphia die over die bestemming een mening hebben, die een soort ideaal voor ogen staat, maar anderen hebben weer een heel ander ideaal, en weer anderen hebben helemaal geen ideaal, dat zijn meer de praktische types, die tastend voorwaarts gaan, en hun ideeën voortdurend toetsen aan de ervaringen van alledag in de zorg, waardoor er in de loop der tijd iets ontstaat dat ze nooit concreet voor ogen hebben gehad.

Dat lijkt een beetje op het leven zelf, nietwaar? Als je wordt geboren, ligt er geen gebruiksaanwijzing voor je klaar, en ook geen blauwdruk, streefcijfer of go/no go-moment. Je wordt in de loop der jaren gevormd door je biologische achtergrond, het gezin waarin je opgroeit, de school, vrienden, partners, kinderen, talloze kleine en grote ervaringen, en af en toe kijk je in verwondering terug, en verzucht je: ik had nooit gedacht dat het zó zou lopen.

Wat overigens niet betekent dat je onderweg nooit iets plant, of zelfs Grote Plannen maakt. Dat kan namelijk best nuttig zijn

af en toe, we zijn tenslotte ook niet alleen maar een speelbal van het lot, je kunt best een beetje bijsturen hier en daar. Maar bijna altijd geldt: hoe 'kleiner' het doel, hoe bescheidener het plan, hoe groter de kans dat je het ook daadwerkelijk realiseert. Echt grote, allesomvattende plannen zijn vaak tot mislukken gedoemd, of moeten uiteindelijk toch weer aangepast worden aan de taaie realiteit.

Heel eerlijk gezegd: plannen maken is ook niet echt in de geest van wat men bij Philadelphia in de loop der tijd 'de beweging' is gaan noemen, en dat je vrij kunt vertalen als een omslag in handelen, denken en organiseren. Plannen maken veronderstelt impliciet dat een enkeling, of een groep individuen, een feilloos inzicht heeft in toekomstige ontwikkelingen, en precies weet hoe de organisatie hierop moet anticiperen. Deze unieke kennis vindt zijn weerslag in Het Plan: het definitieve richtsnoer voor de rest van de organisatie. Zij die niet aan Het Plan hebben meegewerkt, zij die geen deelgenoot zijn van de verborgen inzichten van de plannenmakers, krijgen al snel het stempel van de uitvoerders. Zij moeten niet denken maar doen, en wel volgens Plan.

En dat is dus volledig in tegenspraak met alles waar de beweging voor staat. Individuele verantwoordelijkheid, professionaliteit, vrijheid, vertrouwen, dat verhoudt zich slecht met een gedetailleerd Plan, dat van bovenaf over de organisatie wordt uitgestort. Je hoort de werkvloer al morren als het weer eens helemaal anders moet, als er alweer zo'n overenthousiaste plannenmaker op de ruit tikt, of zijn zelfbedachte plan maar meteen onaangekondigd onder de deur door schuift. Daar heb je ze weer, die plannenmakers, die zelfbenoemde visionairs, die precies weten waar we met zijn allen naartoe moeten. Bukken jongens, er wordt beleid gemaakt.

Niet dat er helemaal geen plannen zijn gemaakt. Integendeel. Er zijn massa's papier geproduceerd over de beweging. Maar dat, zou je kunnen zeggen, is nu eenmaal het logische gevolg als je ergens mee begint waarvan je niet weet waar het eindigt. Dan is er veel discussie, dan ontstaan ideeën, en als reactie daar-

op weer andere ideeën. Bovendien is het een onderwerp waar je nooit echt over uitgepraat bent, omdat het speelveld voortdurend verandert, zeker in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, de kernactiviteit van Philadelphia.

En natuurlijk sta je in een organisatie nu eenmaal voor organisatorische uitdagingen. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat duizenden medewerkers, verspreid over honderden locaties, op een of andere manier samen gaan nadenken over wat de cliënt nu eigenlijk wil, wat het betekent om verantwoordelijkheid te nemen, wat je vak nu eigenlijk behelst, hoe je 'regelarm werken' in de praktijk brengt? Hoe zorg je ervoor dat die discussie, dat voortdurende bewustzijn, niet wegzakt als ieder weer zijns weegs gaat? Om die praktische problemen het hoofd te bieden maak je schema's en agenda's en actielijsten, en vallen er onvermijdelijk woorden als 'uitrollen' en 'implementeren'.

Maar een plan, een masterplan waarin alles omschreven staat, beginpunt, eindpunt, en hoe daar precies te komen? Nee, dat was er niet. En dat is er nog steeds niet.

Gelukkig maar.

En die 'beweging' dan? Dat klinkt aan de ene kant opzettelijk vaag. Aan de andere kant zie je bij het woord 'Beweging' met hoofdletter als het ware voor je hoe de organisatie geüniformeerd over straat marcheert, keurig in het gelid.

Van dat laatste klopt in ieder geval niets.

Hierbij moet ik aantekenen dat het woord 'beweging' pas vrij recent populair werd binnen Philadelphia, omdat het heel netjes verschillende ideeën en stromingen die al langer leefden op de werkvloer onder één noemer brengt. Een van die stromingen was 'regelarm werken', een ander 'terug naar De Bedoeling' – waarover later meer.

Een ander aantrekkelijk aspect van het woord 'beweging' is de suggestie dat het hier uit de aard van de zaak om werk in uitvoering gaat, en dat het werk bovendien nooit af is. Zoals eerder gezegd: er is geen duidelijk eindpunt, in ieder geval geen eindpunt waar iedereen het over eens is, en dat is ook precies

de bedoeling. We hebben het hier, kortom, over een beweging met een open einde.

Beweging is dynamiek. Wie beweegt, staat niet stil. Hierop voortredenerend: wie beweegt raakt minder snel vastgeroest in bestaande structuren, laat zich niet ketenen door systemen, verzandt niet in bureaucratische rompslomp, wordt niet de gevangene van procedures en protocollen. En dat is precies waar de beweging over gaat. Van een wereld waarin je aan de leiband loopt van regels en systemen, naar een wereld waarin elk individu weer nadenkt in plaats van uitvoert, verantwoordelijkheid neemt in plaats van afschuift, vrijheid neemt in plaats van inlevert.

Waar en wanneer het bewegen begon is moeilijk exact aan te geven. Er waren natuurlijk betekenisvolle momenten, kantelpunten misschien wel, maar in wezen was het een geleidelijk proces, dat jaren geleden begon, nog steeds gaande is, en door iedereen op een andere manier wordt ervaren. Het werd in gang gezet door een handjevol mensen bij Philadelphia dat, min of meer onafhankelijk van elkaar, tot de conclusie was gekomen dat er 'iets' moest gebeuren, dat het zo niet langer kon, dat de bestaande manier van werken van de organisatie niet meer strookte met waar het eigenlijk om ging. Positief geformuleerd: men dacht dat het beter kon, en beter moest, en de meer praktisch ingestelde types namen daar al een voorschot op. Ze begonnen zich los te maken van de regel- en systeemdwang, en gingen meer en meer vertrouwen op hun professionele kennis en ervaring, en op hun gezond verstand. Jaren voor 'regelarm' een begrip werd binnen de hele organisatie, waren zij al regelarm. Daar was geen Plan aan te pas gekomen. Misschien een scheutje opstandigheid.

Dat bewustzijn, dat vage gevoel dat verandering noodzakelijk was, bleek te leven in alle lagen van de organisatie. En zo begon er iets te borrelen dat in het begin nog niet eens een naam had.

Op zoek naar oorsprong en verloop van dit proces, kwam ik er al snel achter dat een saaie opsomming van beslissingen,

rapporten, evaluaties en resultaten geen recht zou doen aan het karakter ervan. In de eerste plaats zijn belangrijke veranderingen vaak niet direct zichtbaar, omdat er geen concreet besluit aan voorafging. Veel veranderingen, en dat geldt zeker voor de verandering die begon met het project regelarm, zijn het gevolg van een geleidelijke, tamelijk ongrijpbare mentaliteitsverandering, die soms, maar lang niet altijd, op papier wordt bekrachtigd.

Bovendien is een organisatie geen inert object, dat je rustig van alle kanten kunt onderzoeken. Je kunt een organisatie nog het beste beschouwen als een levend organisme dat voortdurend evolueert, of in ieder geval verandert, samengesteld uit individuen met ieder een eigen achtergrond en een eigen verhaal.

Het waren die verhalen die mij het meest interesseerden. Van medewerkers van Philadelphia, maar ook van ouders, en van cliënten zelf. Vaak kwam de onderliggende boodschap redelijk overeen, heel soms spraken ze elkaar regelrecht tegen, maar ze waren allemaal gekleurd door verschillende individuele achtergronden, door persoonlijke anekdotes en terzijdes, door ambities, hoopvolle verwachtingen, teleurstellingen. En omdat de beweging geen gesloten beweging is, omdat er ruimte is voor diversiteit, tegenspraak en fouten, voor botsingen en onenigheid, besloot ik al die verschillende stemmen op te nemen in dit boek. Mijn gesprekspartners waren immers geen simpele verstrekkers van informatie, zij waren (en zijn) mensen van vlees en bloed, en samen zijn ze, met al hun kwaliteiten en tekortkomingen, het vlees en bloed van de organisatie.

Waarom de praktijk voorrang heeft boven de theorie

Wie een opleiding heeft gevolgd in een van de ‘menswetenschappen’ en als sluitstuk van zijn opleiding een scriptie heeft moeten schrijven, wordt daar vast nog weleens gillend wakker van. Voor je namelijk daadwerkelijk je onderzoek presenteert, word je geacht een setje principes uiteen te zetten waarbinnen je de resultaten van het onderzoek zult interpreteren. Dit onderdeel is niet alleen voor veel studenten een enorme hindernis, maar ook voor de eventuele lezer, want die zogenaamde ‘theoretische kaders’ zijn meestal niet doorheen te komen zo saai.

Het probleem is (denk ik) dat een abstracte theorie over menselijk gedrag per definitie voorbijgaat aan de talloze herinneringen, verhalen en anekdotes die deel uitmaken van de menselijke ervaring, en die er volgens mij ook de essentie van zijn.

De werkelijkheid is gewoon te complex, te mooi ook, voor een formule.

Als je het zo bekijkt is theorievorming eigenlijk niets meer dan een zoveelste amechtige poging om als het ware van bovenaf grip te krijgen op de werkelijkheid, om die hanteerbaar te maken en – de volgende stap – naar je hand te zetten. Dat botst natuurlijk, want de realiteit is grillig en onvoorspelbaar, zoals mensen grillig en onvoorspelbaar zijn. Het botst trouwens ook met het principe van de beweging, die immers van onderop moet komen, die niet wordt opgelegd maar als het ware organisch moet groeien.

Als ik één ding heb onthouden van mijn gesprekken met begeleiders van Philadelphia, de mensen van de werkvloer dus,

dan is dat geen algemeen principe van Goede Zorg, geen hoogdravend visioen over de toekomst van langdurige zorg, maar gewoon een praktisch advies.

Gebruik. Je. Gezond. Verstand.

Het klinkt niet heel spectaculair. Het klinkt zelfs een tikkeltje banaal. Maar voor veel medewerkers in de zorg is die gedachte bevrijdend. Want in de zorg is ‘je gezond verstand gebruiken’ lange tijd ontmoedigd. Niet omdat er kwade wil in het spel was, maar door de kennelijk onbedwingbare neiging van managers, Leiders, bureaucraten en andere eindbazen om het denkwerk over te nemen, om voor te schrijven hoe en wanneer te handelen, om steeds verfijndere richtlijnen, regels en protocollen te ontwikkelen.

De zorg is een pregnant voorbeeld van de algemene tendens om ‘het systeem’ steeds verder dicht te timmeren. Maar het vreemde is dat lang niet alles ‘van boven’ is opgelegd. Dat was een van de merkwaardige ontdekkingen die ik, als relatieve buitenstaander, deed. Het is echt niet uitsluitend de overheid die alles tot in de gekste details wil voorschrijven. Het zijn ook vaak de uitvoerders *zelf* die telkens weer nieuwe systemen, regels en protocollen bedenken voor hun eigen mensen. Philadelphia is daar geen uitzondering op.

Van hoog tot laag vormt dat complex van systemen en systeempjes in feite één groot systeem, dat dan in de managementliteratuur ook wel de ‘systeemwereld’ wordt genoemd.

Wat voor die systeemwereld geldt, kun je vrij moeiteloos door trekken naar de wereld van de theorievorming. Theorieën zijn (meestal) bedacht met de beste intenties. Ze kunnen soms ook best nuttig zijn, en dan vooral (in mijn ogen) als ze zijn gebaseerd op werkelijke ervaringen en concrete waarnemingen. Het gaat volgens mij pas mis als de theorie op zichzelf komt te staan, en zich op een gegeven moment zelfs tegen die verdraaide realiteit keert. Dan moet de praktijk zich opeens schikken naar de theorie, of naar het systeem. En daar komen ongelukken van.

Laten we eerlijk zijn: dit boek is niet bedoeld om theoretische spelletjes te spelen. Het wil een gids zijn die inspireert, en die tegelijkertijd heel concreet laat zien *hoe* Philadelphia ‘meer doet met minder regels’. Want het is nogal gratis om te roepen dat de systeemwereld ons ketent, en dat ‘de mens centraal’ moet staan, als je er niet ook bij vermeldt *hoe* je dat dan precies doet, in de praktijk, met voorbeelden. Met echte mensen, die een verhaal hebben, die weten wat dat is, langdurige zorg, die weten wat het betekent om te werken met cliënten.

Doe je dat niet, dan ben je alleen maar open deuren aan het intrappen.

Toen ik zelf voor het eerst las over ‘systeemdruk’ en ‘regel-arm werken’ was mijn eerste reactie: ja, hèhè, wie wil er nou méér systeem? Wie wil er nou méér regels? De algemene principes achter de beweging spraken zo vanzelf dat ze betekenisloos waren.

Pas toen ik me verder verdiepte in de materie, en vooral toen ik medewerkers van Philadelphia ging spreken, ontdekte ik de wereld van de langdurige zorg, en de mensen die er deel van uitmaken. Die wereld was zo interessant en rijkgeschakeerd, dat ik de werkelijkheid geweld aan zou doen als ik er op een of andere manier een vreselijk gewichtige ideologie van Goede Zorg (of iets dergelijks) uit zou halen, waar veel van mijn gesprekspartners zich waarschijnlijk niet eens in zouden herkennen. Want zoals eerder gesuggereerd, bestaat er bij Philadelphia niet voor honderd procent overeenstemming over de richting van de beweging. Mensen stellen vragen, discussiëren, leren, spreken elkaar tegen. En dat is maar goed ook.

Ik merkte dat ik de verhalen van medewerkers veel interessanter vond dan abstracte principes. Dus als ik al een theorie zou moeten ontwikkelen, zou ik zeggen dat de verhalen de basis vormen van de beweging, of in ieder geval van dit boek, omdat verhalen per definitie zijn geworteld in de realiteit, in ervaringen uit het verre en nabije verleden, die relevant zijn voor het dagelijks werk in de zorg. Door er goed naar te luisteren, kun je dat werk een beetje aangenamer maken, en waarde-

voller, zodat het een meerwaarde krijgt voor die ander, de cliënt, zodat die zich op zijn beurt een beetje gelukkiger voelt.

Meer dan dat is het niet.

Jammer genoeg wil veel managementliteratuur wél meer zijn. Vaak staan de boeken niet alleen stijf van theorie (en van schemaatjes en pijltjes en omgekeerde piramides en wat al niet), ze prediken ook niets minder dan de revolutie. Geen voorzichtige, organische verandering, gebaseerd op in de praktijk bewezen methodes, waarbij het goede behouden blijft en je leert van de lessen uit het verleden. Welnee, alles moet altijd weer helemaal anders. Het oude model (wat dat ook betekent) is dood; lang leve ons geheel nieuwe (maar nog niet in de praktijk geteste) model.

Klinkt dit een beetje bekend? Het onderwijs, ook zo’n sector waar de werkvloer steen en been klaagt over bureaucratie en regeldruk, wordt al decennia geteisterd door de ene vernieuwing na de andere, in gang gezet door overijverige deskundigen. Zijn de juf en de meester net gewend aan alle veranderingen, moet het wéér allemaal omgegooid.

In het verlengde van onbeteugelde vernieuwingsdrift liggen de onbewezen voorspellingen over ‘waar het allemaal naartoe gaat’. Ook hier nemen de ‘experts’ vaak het voortouw. De trend van het moment wordt onbekommerd doorgetrokken naar de verre toekomst, modieuze ideeën worden tot eeuwige waarden opgewaardeerd, tijdelijke fenomenen ziet men aan voor onstuitbare ontwikkelingen.

Het is in dat opzicht altijd erg leerzaam om terug te lezen wat er vroeger voorspeld werd over de huidige tijd. Zo zal ik nooit het plaatje vergeten dat ik ooit onder ogen kreeg, en dat vermoedelijk uit de jaren dertig van de vorige eeuw stamde. Er stond een helikopter op afgebeeld, met daarin een vrolijk lachend gezin (compleet met pijprokende vader). In het jaar 2000, zo voorspelde de tekst, vliegen we in zes uur van Amsterdam naar Batavia.

Juist ja.

Maar wat leren wij hiervan? In de eerste plaats dat we niet

voorzichtig genoeg kunnen zijn met het signaleren van ontwikkelingen, wetmatigheden en algemene trends. En, afgeleid daarvan, dat we ook niet voorzichtig genoeg kunnen zijn met algemene beweringen over menselijk gedrag, hoe aantrekkelijk of vanzelfsprekend ze ons op een bepaald moment ook toeschijnen. Veel van wat we denken dat zal gebeuren, is in feite gebaseerd op wat wij *hopen* dat zal gebeuren. Dus als deskundigen bijvoorbeeld beweren dat organisaties in de toekomst grotendeels zullen bestaan uit ‘zelfsturende teams’, moeten we ons afvragen of die gedachte, die veel mensen op de werkvloer van Philadelphia erg aanspreekt, niet ten minste voor een deel ontsproten is aan zogenaamd wensdenken. Voor je het weet, gaat de theorie weer voorbij aan de praktijk, gaat praktisch, gezond verstand het raam uit en doe je dus precies het tegenovergestelde van wat je eigenlijk beoogt.

Want laten we vooral niet denken dat er, nu Philadelphia een nieuwe weg is ingeslagen, geen fouten meer worden gemaakt. Vergissen is nu eenmaal menselijk (over open deuren gesproken). Ik vergis me, de mensen bij Philadelphia vergissen zich ook. Ze laten zich meeslepen door hun enthousiasme, onderschatten hun collega's, vertellen gloedvolle verhalen waar het gehoor geen boodschap aan heeft, kunnen een probleem niet goed definiëren, en zo verder.

Ik heb het allemaal gezien en gehoord.

Maar dat mag dus. Fouten maken. Want alleen zo kom je verder, met vallen en opstaan. Fietsen zonder zijwieltjes gaat ook niet zonder open knieën. Wie die metafoor wil doortrekken, kan de zijwieltjes misschien zien als het systeem, en de fietsende kleuter als Philadelphia. Het is eng, en je hebt er misschien een beetje hulp bij nodig, maar uiteindelijk zul je blij zijn dat je de moed hebt verzameld om door te zetten.

De avond waarop alles eigenlijk begon...

Op een middag in de nazomer van 2011 was Gerrit Leene, directeur van Regio Oost, op weg naar een locatie van Philadelphia in Hengelo, Overijssel. Hij was uitgenodigd om te komen eten door een groep cliënten, zeven in totaal. Gerrit kende dat clubje wel. Het was een locatie waar zorg en wonen waren gescheiden. De zorg werd gefinancierd, maar de bewoners moesten zaken als huur en onderhoud uit eigen middelen betalen. En daar had Gerrit ze laatst nog een beetje bij geholpen.

De locatie in Hengelo was een tikkeltje armlastig. Zo was er een tijdje terug geen geld geweest voor een opfrisbeurt van de gezamenlijke huiskamer, wat toch echt nodig een keer moest gebeuren. Gerrit had toen gezegd: we hebben zoveel AWBZ-geld, geef die jongens in Hengelo een paar duizend euro, dan kunnen ze het zelf gaan schilderen, samen met de medewerkers. Er werd 3000 euro overgemaakt en iedereen was blij, met name de cliënten natuurlijk. Die zeiden tegen Gerrit: kom een keer bij ons eten.

Zo gezegd.

Toen Gerrit zijn auto parkeerde, herinnerde hij zich dat ze laatst nog hadden besloten om hier, in Hengelo, de nachtelijke begeleiding te schrappen. Het was de enige manier om de begroting rond te krijgen, anders hadden ze de tent moeten sluiten.

Hij keek om zich heen. Het was een beetje een ouderwetse locatie, geschakelde huizen, heel kleinschalig allemaal.

Eenmaal binnen was de verrassing groot. Want wat hadden

ze het gezellig daar, met zijn zevenen, terwijl het toch behoorlijk zorgbehoeftige cliënten waren, voor wie een min of meer gewoon leven echt niet vanzelf sprak. Maar dat was precies wat Gerrit aantrof: een gewoon, gezellig leven.

Het werd een avond om niet snel te vergeten. De bewoners praatten honderduit: de gewone kletspraat over wat ze in het weekend hadden gedaan, maar ook over wat ze voor elkaar betekenden, hoe ze voor elkaar zorgden, hoe ze omgingen met de buurt, hoe het was nu de begeleiding 's avonds wegging. Vonden ze dat niet vervelend? Welnee. Als er 's nachts wat is, zeiden ze, gaan we gewoon naar de buurman.

Gerrit was de enige die een toetje kreeg. De bewoners waren namelijk allemaal aan het Sonja Bakkeren. Dat was niet iets van de begeleiding, dat hadden ze helemaal zelf bedacht.

Toen Gerrit die avond terugreed, kreeg hij wat je met een beetje overdrijving misschien een openbaring kunt noemen. Hij dacht: dit is het. Hier gaat het om, zo'n groepje cliënten dat in harmonie leeft, dat mooie gesprekken voert, dat samenwoont als ieder ander gezin. Daar doen we het voor.

En opeens voelde hij zich enorm opgelaten. Want wat deed hij er zelf eigenlijk toe? Wat was *zijn* toegevoegde waarde? Die cliënten brachten hun eigen financiering mee, maar een behoorlijk deel daarvan ging naar overhead, naar papierwerk en leaseauto's en de hele rataplan. Waarom eigenlijk? dacht Gerrit. Maakte hij, als de grote directeur, verschil in hun leven? Het eerlijke antwoord was: nee. Dus waarom zat hij dan waar hij zat?

Nou moeten we in alle eerlijkheid zeggen dat er op de achtergrond meer meespeelde. Gerrit had altijd al een filosofische inslag, en stelde zichzelf graag de fundamentele vragen. Waar gaat het nu eigenlijk om in de zorg? Hoe kunnen wij ons het beste voor de cliënt inzetten? Hij las veel – vakliteratuur, managementtheorie – en had ook al eens een MBA gedaan. Door zich steeds verder te verdiepen in zijn vak, in de theorie en in de praktijk, kwam er langzamerhand iets in hem op gang, waardoor hij op een andere manier naar zichzelf en naar de organisatie ging kijken.

Gerrit had weleens vaker gedacht: is dit het nou? Want hij was dan wel directeur, maar directeur-zijn, het dagelijkse werk van aansturen en managen, deed hij bij wijze van spreken met twee vingers in de neus. Dat bezoek aan de locatie in Hengelo was het kantelpunt geweest. Opeens realiseerde Gerrit zich dat de cliënten *hem helemaal niet nodig hadden*. Ze konden zoveel zelf!

In die tijd was Gerrit via Roel Bosch, het toenmalige hoofd Zorg en Kwaliteit in Regio Oost, in aanraking gekomen met de zogenaamde presentiebenadering. Deze benadering, bedacht door hoogleraar Andries Baart, gaat uit van een professional die daadwerkelijk betrokken is bij het leven van een cliënt, en zich ook oprecht voor die cliënt interesseert. Als voorbeeld kun je een docent nemen die te maken heeft met een probleemleerling. Die is vaak geneigd om de ouders van die leerling op school uit te nodigen voor 'een goed gesprek'. Volgens de presentiebenadering is dat dus helemaal verkeerd. Dat gesprek moet juist plaatsvinden waar het probleem (waarschijnlijk) zit, namelijk thuis. Je moet bij die ouders op bezoek, en niet andersom, anders mis je de context, en zul je het probleem niet begrijpen.

Vertaald naar het domein van mensen met een verstandelijke beperking moet je volgens de presentietheorie méér zijn dan die zorgprofessional, die 'gewoon' zijn diensten draait. Je moet deelgenoot worden van het leven van die cliënt, omdat die jou interesseert, niet als cliënt maar als mens.

Die houding, moest Gerrit toegeven, was niet bepaald de standaard in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Je leefde weliswaar samen met cliënten, je deelde een huiskamer, in iedere geval bij Philadelphia, maar de lijstjes en de protocollen waren vaak leidend. De gewone, menselijke interactie tussen begeleiding en cliënt ging te vaak verloren tussen alles wat nog even moest. Volgens het systeem dan.

Nu was Gerrit zelf een directeur die ervan hield om zijn eigen gang te gaan, en een instinctieve afkeer had van hinderlijke systemen en regels. Dat was ook een beetje de cultuur in

Regio Oost. Op de werkvloer leidde dat nogal eens tot ontregeld gedrag, van ongehoorzame begeleiders die zeiden: zoek het maar uit met je lijstjes. Oost was vruchtbare bodem voor medewerkers die niet klakkeloos uitvoerden, die vragen stelden, die zelf initiatief namen. Mede om die sfeer van 'gezond verstand' en 'doe maar normaal' te bewaken, deed Gerrit nooit een beroep op een interimmer. Als er iemand uitviel, zeg een locatiemanager, zocht hij altijd naar goede vervangers in de eigen regio.

Gek genoeg ging het in Oost ook bijna nooit over geld. Het idee was: als we goede zorg leveren, is geld uiteindelijk geen probleem. (Een interessante gedachte, die je ook kan doortrekken naar andere domeinen. Zo droeg wijlen Johan Cruijff een vergelijkbare filosofie uit. Goed voetbal is het doel, zei Cruijff altijd. Het resultaat is alleen maar een gevolg daarvan. Het heeft dus ook geen zin om je blind te staren op winst, of geld, want dat zijn alleen maar afgeleiden van de zaken waar het werkelijk om gaat, en waar je invloed op hebt.)

Gerrit had als directeur natuurlijk ook de nodige bezuinigingsrondes meegemaakt, maar zijn houding tegenover de medewerkers op de locaties was dan altijd geweest: dit is de realiteit, bedenk met je teams hoe je de zorg staande houdt, en in kwaliteit hooguit van een 8 naar een 7 gaat. De ervaring leerde dat ze dan als vanzelf heel kritisch gingen kijken naar de eigen inzet.

Kort na Gerrits etentje bij de locatie in Hengelo, kwam dat voorstel binnen van het ministerie van vws. Ze wilden een experiment beginnen voor 'regelarme zorg', en zochten organisaties die daaraan mee wilden doen.

Was er misschien iemand binnen Philadelphia die dat wilde oppakken?

Nou, dat wilde Gerrit wel. En toen hij dat liet weten, zei bestuursvoorzitter Greet Prins: 'Ik had niet anders verwacht.'

Die ene vraag...

Je zou hem het liefst in hoofdletters schrijven, omdat je er nooit een honderd procent bevredigend antwoord op krijgt. Zelfs niet als je uitgebreid research hebt gedaan, en vele gesprekken hebt gevoerd met goed ingevoerde mensen, zoals ik. En dat knaagt, want het antwoord is wel degelijk relevant voor het onderwerp van dit boek.

Ok, daar gaat-ie dan: WAAROM IS DE ZORG ZO INGEWIKKELD?

En dan bedoel ik niet de zorg zelf, maar het zorgsysteem.

Waarmee ik overigens niet wil suggereren dat de zorg, of het zorgen, heel eenvoudig is. Om het tot Philadelphia te beperken: als je werkt met cliënten, moet je echt weten wat je doet. Het vereist een gedegen opleiding en een professionele instelling; je staat iedere dag voor nieuwe situaties; je moet omgaan met wat ze noemen 'moeilijk verstaanbaar gedrag', met mensen die soms alleen maar communiceren door geluiden te maken, met mensen die hulp nodig hebben bij de meest elementaire bezigheden: douchen, naar de wc gaan, uit- en aankleden.

Begin er maar aan.

Alle lof dus voor de mensen in de zorg. Zij doen verdraaid ingewikkeld werk, met liefde en aandacht, iedere dag weer.

Maar dat zorgsysteem is niet zomaar gecompliceerd. Het is, op een bepaalde manier, ook onkenbaar, zoals de toekomst onkenbaar is. Om te beginnen zijn er talloze hoofdrolspelers, waarvan sommige algemeen bekend zijn, zoals ziekenhuizen, verzekeraars, gemeenten en de Rijksoverheid, maar andere

staan aangeduid met geheimzinnige drieletterwoorden als IGZ en NZa en CIZ. Al deze mysterieuze instellingen hebben verschillende belangen en belangetjes, die elkaar deels overlappen en deels tegengesteld zijn aan elkaar. Die belangen liggen niet vast, ze veranderen voortdurend, mede omdat de wetgeving voortdurend verandert.

Die wetgeving is weer een verhaal apart, tjokvol afkortingen bovendien. AWBZ, Wlz, WMO... Je kunt er hele studies van maken, maar je kennis is waarschijnlijk nooit compleet, want zodra je denkt: nog even en ik weet alles, verandert er weer iets, waardoor je bij wijze van spreken opnieuw kunt beginnen. En in het zorgsysteem, waarin alles met alles samenhangt, kan zelfs een kleine aanpassing in wet- en regelgeving grote consequenties hebben, die je lang niet allemaal kunt voorzien, omdat er simpelweg teveel factoren in het spel zijn.

Dit lijkt een beetje op wat men in de wiskunde de studie naar 'dynamische systemen' noemt, en wat beter bekend staat als de 'chaostheorie'. Dynamische systemen vertonen instabiel en onvoorspelbaar gedrag, oftewel chaos, die op haar beurt weer relatief is, want ook in ogenschijnlijke wanorde kun je weer een bepaald systeem ontdekken.

Zelfs geleerde mensen met een berg ervaring hebben nauwelijks het overzicht over de zorg, ook al omdat iedereen er deel van uitmaakt: soms als uitvoerder, soms als belanghebbende, maar in ieder geval altijd als cliënt of patiënt, want we maken allemaal gebruik van de zorg, en iedereen betaalt een zorgverzekeringspremie. Wie weet er werkelijk wat er achter de schermen van de zorg gebeurt, als je bijvoorbeeld met een ingegroeide teennagel bij de huisarts komt? Welk mechanisme zet je in werking zodra je naar de spreekkamer wordt geroepen, wie bepaalt wat, wie betaalt wat? Ik vermoed dat verreweg de meeste mensen geen flauw benul hebben van wat er zich boven hun hoofden afspeelt, zodra zij op een of andere manier met zorg te maken krijgen. Sterker nog: de professionals zelf snapten het niet, of maar half.

Terwijl ik me in ieder geval de basisprincipes van het Nederlandse zorgsysteem probeerde eigen te maken, moest ik vaak denken aan wat ik een keer had gelezen in een boek van de Amerikaanse auteur Michael Lewis, getiteld *Flash Boys*. *Flash Boys* gaat over de moderne flitshandel in aandelen en tal van andere financiële producten. Iets heel anders dan, zeg, een bezoek aan de huisarts, maar het gaat nu even om het moment dat een argeloze koper op zijn pc of laptop een order invoert om een bepaald aantal aandelen te kopen in een bepaald bedrijf, en vervolgens op 'enter' drukt. Wat er daarna precies gebeurt, aldus Lewis, weet eigenlijk niemand. Er gaat een elektronisch signaal naar een server, maar wat zich daar afspeelt, en hoe de uiteindelijke prijs die de koper betaalt in die ene fractie van een seconde tot stand komt, is in feite een raadsel. Niet alleen voor de koper, maar voor iedereen. Brokers, banken, professionele handelaren, niemand snapt het.

Tja. Misschien moeten we er ons gewoon bij neerleggen dat we sommige systemen nooit helemaal zullen doorgronden. Als we ons er maar bewust van zijn dat ze bestaan, en dat we er deel van uitmaken.

De gekmakende complexiteit van de zorg maakt iedere discussie over de zorg ook, nou ja, gekmakend complex. Neem nu bijvoorbeeld het almaar voortgaande debat over 'marktwerking'. Want hoe de zorg ook in elkaar zit, een 'markt', waar aanbieders en afnemers zonder dwang van bovenaf een prijs overeenkomen voor een bepaald product, is het zeker niet. Elke maatregel die bedoeld is om 'meer marktwerking' te introduceren, wordt zwaar gekwalificeerd door tal van wetten, regels en randvoorwaarden, waardoor de effecten van 'meer markt' als het ware vervuild raken, net als de argumenten 'voor' en 'tegen'.

Media 2016 zond het AVROTROS-programma *Radar* nog een geruchtmakende, tweedelige serie uit over de liberalisering van de zorg. De uitzendingen hingen zwaar op de suggestie dat ziekenhuizen sinds deze 'liberalisering' meer onnodige ingrepen doen, omdat zij daarmee geld verdienen. Schande natuur-