

Beroepszeer: de vervreemding van de 21^e eeuw

Door: Jan Willem Eggink en Gerry van der Hulst

De discussie over het beroepszeer van professionals in de zorg en het onderwijs neemt de laatste tijd een grote vlucht. Het zeer dat onze professionals vandaag de dag ervaren lijkt in veel opzichten op wat Karl Marx aan het eind van de 19^e eeuw 'vervreemding' noemde.

Marx constateerde dat fabrieksarbeiders het contact verloren met hun product door een strak doorgevoerde arbeidsdeling en daarmee werden beroofd van het zicht op de zin van hun arbeid. Het ultieme voorbeeld is de lopende bandwerker die eindeloos één bepaalde handeling herhaalt, zonder ooit zelf iets te 'maken' waar hij trots op kon zijn. In het destijds niet zo zeldzame worst case scenario eindigde deze depressief en aan de drank.

De leraar of zorgverlener in de 21^e eeuw die vroeger een eigen domein had, zijn klas of haar patiënt, overkomt iets vergelijkbaars. De druk om tegen minimale kosten de steeds toenemende vraag naar onderwijs en zorg te bedienen is enorm. Daar komt nog bij dat er steeds meer specialistische kennis beschikbaar komt die op een of andere manier in het systeem moet worden opgenomen. Het systeem heeft dus de neiging steeds complexer te worden. Om deze ontwikkelingen de baas te blijven neemt het management noodgedwongen zijn toevlucht tot standaardisatie, schaalvergroting en automatisering. Standaardisatie betekent x-minuten per klant, schaalvergroting betekent orders per email vanuit een andere realiteit ('Het hoofdkantoor' , 'Den Haag' of 'Brussel') en automatisering betekent diagnose in een multiple choice formulier of gestandaardiseerde protocollen. In dit geweld is het een hele kunst om niet te eindigen met een werkvloer waar mensen zich niet gezien voelen en veel zaken die ze moeten doen niet ervaren als zinvol. Kortom: lijden aan vervreemding.

De vraag is echter of het streven naar maximale kosten-efficiëntie inderdaad onvermijdelijk moet leiden tot vervreemding op de werkvloer. Marx dacht van wel en als je de huidige praktijk ziet, kunnen we hem zelfs binnen de 21^e eeuwse diensteneconomie niet helemaal ongelijk geven. Depressie en alcoholisme zijn hard op weg weer volksziekte nummer 1 te worden.

De praktijk laat gelukkig wel een heel divers beeld zien. Er zijn overal mensen die nog steeds geïnspireerd naar hun werk gaan en onze toenemende kennis brengt niet alleen meer complexiteit, maar ook de middelen om daar mee om te gaan. Kortom: er is veel meer mogelijk dan Marx dacht en waarschijnlijk dus ook dan wij nu denken. Unlimited possibilities, unlimited challenges, unlimited solutions. Dat is de inspirerende kant van het verhaal.

Toch is het ook van belang om de systemische krachten die vervreemding in de hand werken onder ogen te zien en aan te pakken. Het centrale gegeven daarbij is de toenemende schaal en complexiteit van organisaties. Bij een bepaalde schaal kunnen processen uitsluitend nog via bureaucratische procedures worden beheerst. Elk probleem leidt tot een categorische regel, uitspraak of protocol. De professional moet steeds meer tijd steken in het tevreden houden van zijn bazen en er blijft steeds minder tijd en ruimte over om zich vanuit zijn eigen inzichten bezig te houden met het helpen van zijn cliënten.

Het logische 'tegengif' is het creëren van relatief autonome eenheden en teams. Deze vorm van organisatie is op papier wijd verspreid. Ze functioneert in de praktijk echter vaak maar matig wegens gebrek aan vrijheid om budget naar eigen goeddunken aan te wenden of omdat er een manager aan het hoofd staat die het ambigue spel van relatieve

autonomie niet goed weet te spelen, waardoor er een loopgravenoorlog ontstaat tussen diverse afdelingen of disciplines.

Wat nodig is zijn structurele maatregelen tegen ongebreidelde schaalvergroting en standaardisatie, zodat scholen en zorgcentra de tijd krijgen zich te hergroeperen tot levende gemeenschappen die samen kwaliteit leveren, gevoed door het directe contact met hun cliënten. Waar je aan zou kunnen denken is bijvoorbeeld het beperken van verdere fusies door de financiering van zorg en onderwijs zo te regelen dat schaalvergroting boven een bepaalde omvang wordt ontmoedigd. Ook zou het helpen om zeggenschap voor professionals als target en benchmark op te nemen in de jaarplannen en evaluaties van concerns.

Daarnaast is het belangrijk veel aandacht te besteden aan het ontwikkelen van effectief leiderschap en communicatie in de organisatie met aandacht voor de verschillen in beleving en perspectief tussen afdelingen en lagen en aan het ontwikkelen van gebruiksvriendelijke ondersteunende informatiesystemen.

Ongetwijfeld zijn hier nog allerlei maatregelen aan toe te voegen. Zeker is dat louter sturen op incidenten niet zal helpen om de opmars van het 'vervreemdingsvirus' te stoppen.

Leersum, maart 2007