



Frans de Vijlder: 'Haal de professional uit zijn rolgevangen

In een recent interview in *Zorg+Welzijn Magazine* zei Lector Frans de Vijlder dat professionals niet moeten zeuren over hoe het was. Ze moeten zelf oplossingen zoeken die passen bij de huidige tijd, waarin organisaties niet meer als zelfstandige entiteiten kunnen worden beschouwd, maar als onderdelen van een keten. Het is tijd voor professionals governance, waarin professionals ruimte claimen om zich te ontwikkelen, en bestuurders en wetgevers leren los te laten om hen die ruimte te geven.- Tekst:Frank van Wijck

Zorg en onderwijs hebben met elkaar gemeen dat steeds meer nadruk komt te liggen op het functioneren in de keten en dus ook op keten- of netwerk-governance. Zowel zorg als onderwijs hebben daarbij te maken met professionals, leidinggevend, bestuurders, toezichthouders en wetgevers. 'Maar met veel meer dan die partijen alleen', zegt Frans de Vijlder, HAN-lector goed bestuur en innovatiedynamiek in maatschappelijke organisaties en leading lector van het Kenniscentrum Publieke Zaak. 'In het onderwijs horen daar ook partijen bij als kinderopvang, gemeenten, ouders en leerlingen, studenten en in het beroepsonderwijs ook werkgevers. In de zorg is de keten ook veel langer. Ik zeg dit met nadruk om te laten zien hoe wijdvertakt die netwerken zijn en hoe belangrijk keten- of netwerk-governance dus wordt.'

'...bij die bestuurder werd veel verantwoordelijkheid neergelegd, maar een zeer beperkte macht.'

Daarover is lange tijd niet nagedacht. 'Je ziet in beide sectoren nu heel nadrukkelijk het besef terugkeren dat organisaties niet als zelfstandige bedrijven bestuurd kunnen worden', zegt De Vijlder. 'In de jaren tachtig is dat besef verdwenen en zag je juist een beweging naar maatschappelijk ondernemerschap. In het onderwijs hield dit in dat alle kleine schooltjes - om bestuurskracht te kunnen ontwikkelen - gingen opschalen. In de zorg gebeurde precies hetzelfde trouwens. Ik sta er nog steeds achter dat dit nodig was om de bestuurskracht in het onderwijs op een andere plaats neer te leggen dan bij de

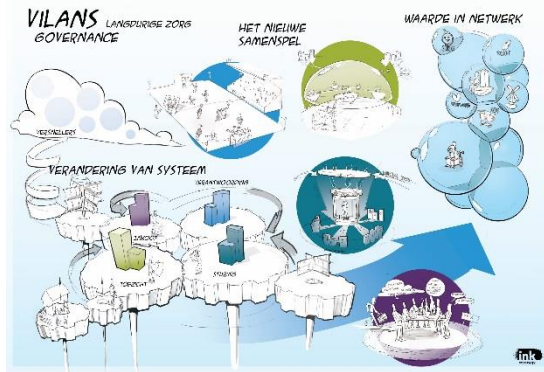
nationale overheid. Maar er sloop wel een onvolkomenheid in. Het ging om stichtingen of verenigingen die door die fusies steeds grotere maatschappelijke ondernemingen werden. Die schaalvergroting vroeg om governance die daarbij aansloot, maar daarvoor bestonden geen modellen. Die werden afgekeken van beursgenoteerde ondernemingen. Het uitgangspunt was: we moeten toe naar een figuur waarbij de verantwoordelijken voor het maatschappelijk functioneren eenduidig zijn belegd. Maar dit leidde tot een knip tussen enerzijds het verantwoordingsstelsel van de overheid en anderzijds het verantwoordingsstelsel voor het functioneren van de bestuurder in de individuele organisatie. Dit model leidde ertoe dat de bestuurder aanspreekbaar is voor alles wat binnen die organisatie gebeurt. Waarbij de vraag is of die bestuurder wel grip heeft op het functioneren van de professionals in de organisatie en op de maatschappelijke bewegingen. Met andere woorden: bij die bestuurder werd heel veel verantwoordelijkheid neergelegd, maar een zeer beperkte macht. Dat dit in een aantal gevallen fout ging, lag voor de hand. Kijk maar naar de ziekenhuizen, waar de bestuurders, die verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie dragen, in conflict kwamen met de medisch specialisten, die het klassieke verantwoordingsmodel wilden handhaven waarin zij zelf verantwoordelijk waren voor het reilen en zeilen van hun maatschap. In die conflicten waren het de bestuurders die het loodje legden.'

‘...de verschuiving van de solo- naar de netwerkprofessional.’

Over u zonder u

In het onderwijs ligt het op dit punt overigens wel iets anders dan in de zorg, stelt De Vijlder, in die zin dat de docent in het onderwijs niet de positie heeft die de specialist in de zorg wel heeft. ‘Met alle gevolgen van dien’, zegt hij. ‘De docenten kregen te maken met externe factoren - sturing van de overheid op prestaties - waarop ze zelf geen invloed konden uitoefenen. Het doel was de prestaties van het onderwijs verbeteren en de docenten moesten toezien hoe dit “over u zonder u” gebeurde. Daar kwam bij dat de toenemende technologische mogelijkheden leidden tot dataverzameling op schoolniveau, die zich vertaalde in leerling- en onderwijsvolgsystemen. Die systemen boden informatie over het functioneren van leerlingen en docenten, maar docenten en scholen hadden nooit geleerd iets met die data te doen. Ik heb nog meegemaakt toen ik lector werd dat scholen hun docenten nauwelijks leerden hoe ze informatie uit het leerlingvolgsysteem konden halen. De docent oefende nog steeds heel erg zijn beroep in zijn eentje uit voor de klas. Dat kon niet doorgaan, want, zoals ik uitlegde, was overal om hem heen alles aan dat onderwijs aan het veranderen. De docent moest leren dat hij werkt in een brede organisatie en dat hij als een team en netwerkprofessional moet samenwerken met anderen en moet staan voor de leerprestaties van al zijn leerlingen. Ik noem dat de verschuiving van de solo- naar de netwerk-professional.’

Kortom: de onderwijsprofessional, die al geen sterke positie had, was volkomen in de knel gekomen en was beland in een situatie waarin alles voor hem werd beslist. ‘Dan kom je in het antwoord op de vraag wie verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het onderwijs niet meer bij die professional uit’, zegt De Vijlder. Wie in de zorg werkt op andere niveaus dan medisch specialist - denk aan verpleegkundigen, verzorgenden en afdelingshoofden - zal in dit verhaal overigens wél de parallellen zien met wat hij hier over docenten zegt: veel stuurinformatie moeten verzamelen over de patiënt of cliënt die dient ter verantwoording, maar daarmee als professional zelf weinig kunnen doen.



‘Ketenvorming vraagt om integraal werken aan sociale vraagstukken en de bereidheid tot interprofessioneel samenwerken.’

Weg van het slachtofferdenken

De Vijlder vervolgt: ‘Wil je in die situatie iets veranderen en wil je dat de professional zich eigenaarschap voelt over die kwaliteit, dan zal je hem uit die rolgevangenis moeten halen, uit die situatie waarin hij zich het slachtoffer voelt van beslissingen van managers en de politiek. De commissie Dijsselbloem, die zich boog over de vraag waarom de onderwijsinnovatie niet slaagde, kwam tot de conclusie dat dit lag aan de landelijke koepels en de politiek. De scholen en docenten werden weggezet als slachtoffers. Ten onrechte, vond ik: ze waren erbij en deden eraan mee. Ze waren misschien niet schuldig, maar toch zeker wel medeverantwoordelijk. Als je dat niet inziet, blijf je jezelf beschouwen al speelbal van bestuurders die ook niet de macht hadden om tot structurele verandering te komen. In navolging van Hans Hoek, die in 2007 promoveerde op governance in de gezondheidszorg, vind ik dan ook dat we net als in de zorg ook in het onderwijs het model van professionals governance moesten gaan uitwerken.’

Van professionals governance is sprake als in een organisatie en op landelijk niveau professionals actief zijn, die hun eigen systemen hebben voor aansturing op kwaliteit en vakbekwaamheid. Het bewaken van het professionele belang vindt plaats in de eigen professionele groep en in dat kader zijn er eigen regimes voor bestuur, toezicht en verantwoording. De Vijlder: ‘Het is voor de maatschappelijke waardering van de functie en de kwaliteit van de beroepsuitoefening van grote betekenis dat de beroepsgroep een eigen en eigentijdse beroepsidentiteit tot ontwikkeling brengt met een daarop aansluitende aanpak van professionals governance die past bij een



professionele rolvulling van het vak van de professional - een docent of iemand die in de zorg werkt - in een kennissamenleving. Ketenvorming vraagt om integraal werken aan sociale vraagstukken en de bereidheid tot interprofessioneel samenwerken. Hiervoor moeten alle organisaties in het lokale domein op elkaar aangesloten zijn. En in die samenwerking moet iedereen op het niveau van organisaties én professionals doorrongen zijn van de gedachte dat je het niet alleen kunt.'

...je moet professionals gaan aanspreken op verantwoordelijkheden die ze eerst niet als zodanig voelden.'

Op zoek naar een nieuwe balans

Om zijn betoog met een voorbeeld te illustreren, verwijst De Vijlder naar de zorg, waar nu aanbieders zijn die in het veranderende veld voorzieningen gaan aanbieden die tussen intramurale zorg en thuiszorg in zitten. Hij vertelt: 'In die transformatie moeten zowel de organisatie als de professionals die er werken in de gelegenheid gesteld worden om te ontwikkelen en te leren. Dit zet grote spanning op de klassieke governance, die sterk gericht is op presteren, controleren en afrekenen. We bevinden ons nu middenin de zoektocht naar de balans tussen het een en het ander. In die zoektocht is duidelijk dat professionals niet aanspreken op de prestaties die ze leveren niet kan. Maar ze niet de ruimte bieden om zich in het huidige krachtenveld te ontwikkelen kan ook niet. Op de vraag hoe je hierin succesvol het noorden vindt, heb ik het antwoord op dit moment ook nog niet. Wel weet ik dat verantwoording in de keten om een goede balans vraagt tussen presteren en afrekenen, draagvlak zoeken, en leren en ontwikkelen. En ik besef terdege hoe moeilijk dit is. Als je alleen maar afrekenen voelen mensen zich niet vrij om zich te ontwikkelen. Maar anderszijds: als je innovatie wilt moet je ook hard maken dat die tot verbetering leidt en daarvoor heb je dus wel cijfers en sturing nodig.'

Catch 22? 'Nee, dat geloof ik toch niet', zegt De Vijlder, 'maar ik erken wel dat het een moeilijke weg is. Het betekent dat je de rolgevangenissen waarin professionals lange tijd hebben gezeten moet openzetten en dat je professionals moet gaan aanspreken op verantwoordelijkheden die ze eerst niet als zodanig voelden. En bestuurders en wetgevers moeten de controle loslaten waaraan ze voorheen krampachtig vasthielden. Maar moeilijke weg of niet, het móet. Het klassieke governance denken gaat er nooit voor zorgen dat professionals eigenaarschap gaan voelen over het werk dat ze doen. Dat kan mensen weggagen en zowel in het onderwijs als in de zorg is dat het laatste wat je wilt bereiken.'

Dit interview maakt deel uit van een serie van 8 interviews met personen die een duidelijk vernieuwende visie op governance tussen organisaties hebben. Wat kunnen we over dit thema leren van sectoren buiten de langdurende zorg? Voor alle interviews kijk op www.vilans.nl

De serie is een vervolg op de interviewreeks [Bestuurders geven hun kijk op governance](#) waarin bestuurders in de zorg in gingen op één van de 4 gebieden van governance: toezicht, verantwoording, sturing en inkoop.

Meer informatie over Governance tussen organisaties

