

Een constructieve weg tussen “blind vertro

Rekenschap geven is zelden favoriet. Het gebeurt slechts incidenteel en nauwelijks op eigen initiatief. Vaak start een eisende partij met rekenschap vragen. Meestal is de aanleiding negatief, er speelt iets van verhaal halen, waardoor betrokkenen zich in de verdediging gedrukt voelen. Toch laat rekenschap geven mensen zelden onberoerd. Vanuit een positieve ervaring wil men de volgende keer nog beter voor de dag komen, vanuit een negatieve ervaring “gezeur” voorkomen. Blijkbaar is rekenschap geven wel “effectief” en zou het een oplossing kunnen bieden voor een aantal actuele uitdagingen, onder meer bij “Het roer moet om”.

Zorgprofessionals klagen over de toenemende bureaucratisering en administratieve verplichtingen vanuit overheid of zorgverzekeraars die hen in hun werkzaamheden belemmeren en te veel tijd kosten. Deze bureaucratisering zorgt echter eveneens bij de controlerende partij voor een last; het optuigen

nals in de zorg geen kwade bedoelingen hebben en dat je hen maar moet vertrouwen. Toch is dit te eenvoudig gesteld. De professional heeft door zijn autonomie nu eenmaal veel macht (artsen moeten niet voor niets een eed afleggen!), waardoor er behoefte is aan een *countervailing power*.

wel of niet vertrouwt, komt niet uit de lucht vallen, maar is het gevolg van zijn gedrag en resultaten. Iemand die zich in het verleden goed gedragen heeft en goede prestaties behaald heeft, zou je dan ook meer vertrouwen dan voor wie het tegenovergestelde geldt.

Het gaat dus niet alleen om het vertrouwen, maar ook om de *(on)betrouwbaarheid* van de te controleren persoon. Je zou vervolgens ook de controle hierop af kunnen stemmen. Zo hanteren ze bij de Belastingdienst het principe dat iemand de controle krijgt die hij “verdient”. Controle wordt dan niet meer gezien als iets wat haaks staat op vertrouwen, maar wat juist het fundament vormt voor “gefundeerd” vertrouwen. Iemand blind vertrouwen is in deze opvatting naïef en een betrouwbaar persoon vooraf intensief controleren overbodig en verspillend.

Ook in de zorg is toenemende bureaucratisering een vorm van bescherming van kwetsbare patiënten en bedoeld om misbruik van collectieve middelen of fraude te voorkomen

van een (vaak duur) controleapparaat. Men kiest dus niet zomaar voor bureaucratisering.

Bureaucratisch organiseren is erop gericht om machtsmisbruik tegen te gaan. Het moet willekeur, “voortrekkerij” of zelfs bedrog door vermenging met persoonlijke belangen tegengaan. Ook in de zorg is toenemende bureaucratisering een vorm van bescherming van een kwetsbare, afhankelijke patiënt/cliënt en bedoeld om misbruik van collectieve middelen of fraude te voorkomen.

Maar hoe ziet die er uit? Vaak eindigen discussies hierover in de vraag of je professionals, of mensen in het algemeen, mag vertrouwen of niet. Belangrijk hierbij is dat vertrouwen telkens als een “vertrekpunt” wordt gezien. Je zou deze vastlopende discussie kunnen “ontstroeven” door vertrouwen als *resultante* te beschouwen. Of je iemand

Verder professionaliseren

Kenmerkend voor professionals is dat zij te maken hebben met veel onzekerheid en variatie. Dat kan bijvoorbeeld zitten in een lastig te definiëren

Vertrouwen vormt fundament

Nu is het verleidelijk om te roepen dat het bureaucratisch denken uitgaat van wantrouwen, dat de meeste professio-



uwen” en “intensief controleren”

gewenst eindresultaat, activiteiten met een onvoorspelbaar procesverloop en wisselende uitkomsten, meer of minder meewerkende patiënten en dat niet altijd alle informatie beschikbaar is. Een professional maakt met behulp van de eigen kennis en ervaring in de verschillende situaties telkens de beste keuze. En moet hierbij zélf kunnen variëren om met deze variatie in het werk om te kunnen gaan. Daarvoor is het nodig om over autonomie te beschikken. Verdere protocoloring door bureaucratisering kan dan belemmerend werken als deze de keuzevrijheid gaat beperken.

De combinatie van grote variatie én grote autonomie maken het werk van

professionals tevens lastig om te controleren. Zo zal een professional ook moeilijk “te pakken” zijn bij slechte resultaten: hij kan gemakkelijk “excuses” of “verklaringen” aandragen. Daarbij is er door de vele onzekerheden moeilijk een rechtstreeks verband te leggen tussen “de inspanning” en “het resultaat”: een goed acterende arts kan door bovenstaande onzekerheden toch een slecht resultaat boeken. Willen we een uitspraak kunnen doen of een professional goed gehandeld heeft, dan moeten we derhalve niet alleen kijken naar de handeling en het resultaat, maar vóóral naar de achterliggende motieven. Waarom kiest hij voor dat advies

of besluit, welke redenering zit erachter? Juist deze toelichting is interessant, daarom spreken we ook van “rekenschap” in plaats van “controle achteraf”. De gegeven opheldering werpt dus ook een licht op het vakmanschap van de professional. Deze wordt inzichtelijk bij concrete situaties of incidenten. Wanneer de rekenschap gegeven wordt in het gezelschap van andere professionals kan een interessant onderzoek gestart worden hóe bij dat soort situaties het beste gehandeld kan worden. Waar kijk je naar, wat legt het meeste gewicht in de schaal, et cetera. Het échte vak komt dan op tafel en kan onderzocht en aangescherpt worden. Rekenschap kan



Iemand blind vertrouwen is naïef en een betrouwbaar persoon vooraf intensief controleren is overbodig en verspillend. Een mogelijk alternatief is om iemand de controle te geven die hij “verdient”. (Foto: Thinkstock)



Het roer moet om!

Een van de speerpunten van het actiecomité “Het roer moet om” betreft eveneens rekenschap. Het gaat daarbij ook om tot een juiste balans te komen van gefundeerd vertrouwen. Professionals komen met voorstellen over eigen, juiste, betekenisvolle rekenschap en dienen als basis voor de contractuele afspraken met zorgverzekeraars en gemeenten.

in collegiale toetsing tot interessante leerervaringen leiden in plaats van dat je in een vervelend defensief gedreven wordt.

Optimaliseren van ketenzorg

Steeds meer patiënten ontvangen zorg vanuit verschillende autonome zorgorganisaties of “vrije beroepsbeoefenaars”. Afstemming en samenwerking tussen deze partijen vindt iedereen wenselijk, maar is niet altijd even gemakkelijk door de versnippering van het overzicht van de totaal geconsumeerde zorg. Deze samenwerking wordt extra bemoeilijkt door de aanwezigheid van verschillende organisatieculturen en -belangen, maar ook door de afwezigheid van een “hogere macht” die indien nodig een bepaald handelen kan afdwingen of “politieke spelletjes” kan afstraffen. In plaats van een hogere (bij)sturende of controlerende instantie in te stellen, zou je ook kunnen kiezen voor onderling rekenschap geven. Ook nu zouden écht gebeurde incidenten met samenwerkingsproblemen als vertrekpunt kunnen worden gebruikt om ieders acteren en achterliggende motieven te onderzoeken en samen na te gaan wat wenselijk zou zijn. Deze rekenschapssessies vormen dan een platform voor inter-organisationeel leren en optimaliseren van ketensamenwerking.

(dreigende) faillissementen van woningcoöperaties, ziekenhuizen, thuiszorgorganisaties, et cetera.

Ook nu is er sprake van te weinig hogere (bij)sturende of controlerende macht en zou rekenschap in openbaarheid kunnen zorgen voor een vroegtijdig signaleren en mogelijk tegengaan van wanbestuur. Juist door de toelichting van de achterliggende motieven en risicoinstellingen kan gecheckt worden door de verschillende partijen of er niet (te snel) voorbij wordt gegaan aan een bepaald belang.

Zeker wanneer het geven van rekenschap periodiek georganiseerd wordt, zal een bestuur er rekening mee gaan houden bij komende beslissingen en de impact ervan toenemen. Belangenvertegenwoordigers kunnen dan ook beter toetsen of het bestuur “luistert” of “leert” en het effect kan nog vergroot worden als de verschillende partijen bijvoorbeeld jaarlijks “hun vertrouwen” mogen uitspreken dan wel opzeggen in het bestuur.

Meer positieve energie

Het geven van rekenschap biedt dus interessante mogelijkheden voor een aantal actuele vraagstukken. Het vraagt echter ook een investering, maar dat kost het huidige controleapparaat ook, maar geeft waarschijnlijk meer positieve energie.

Het gaat dus ook om de (on)betrouwbaarheid van de te controleren persoon

Voorkomen wanbestuur

Besturen van (semi)publieke organisaties is een lastige aangelegenheid door de vele verschillende belangen die men moet weten te balanceren. Helaas kunnen we in de krant lezen dat dit ook wel eens misgaat met het bestuur en

Tot slot: een professional moet zich altijd kunnen verantwoorden, omdat dit nu eenmaal bij zijn professie hoort. Noblesse oblige. <<

Makkie Metsemakers, partner bij ST-Groep