

# Participatiesamenleving

De welvaartstaat evolueerde naar een verzorgingsstaat. De 'volgende stap' moet de participatiesamenleving worden. Maar wat is hier voor nodig? Willen we dit eigenlijk wel en zijn we bereid een aantal heilige huisjes omver te werpen? Zijn er al voorbeelden die nut en noodzaak onderstrepen? Op weg naar de gewenste participatiestaat zijn oprechte discussies nodig over ons eenzijdig economisch denken dat ons met de paplepel is ingegeven.

Opeens kwam het idee van een participatiesamenleving opzetten. Wij werden er door de Koning op gewezen in zijn troonrede. De regering ziet het als oplossing voor de knelpunten in ons economische bestel, het kan de zorg een stuk goedkoper maken als meer mensen participeren, bijvoorbeeld via de mantelzorg. De welvaartstaat uit de gouden eeuw was al geëvolueerd naar een verzorgingsstaat en nu lijkt de tijd aangebroken te zijn voor een participatiestaat. De vraag is natuurlijk wat dit van de burgers van ons land vraagt, of ze dit wel willen en of ze er wel klaar voor zijn.

Het concept 'participatiesamenleving' heeft inmiddels al veel stof doen opwaaien. Het woord 'participatie' lijkt een sociaal karakter te dragen, mensen worden betrokken bij zaken, doen mee en hebben zeggenschap. In het economische gesternte waarin het concept is ontstaan, lijkt er echter niets sociaals te bekennen. De burger moet participeren om de uit de pan gerezen kosten voor de gezondheidszorg, het onderwijs, de werkgelegenheid en sociale voorzieningen beheersbaar te maken. Dus worden er diverse hervormingsplannen geformuleerd waarbij een beroep wordt gedaan op de ondernemende houding van de burger. De noodzakelijke hervormingen worden mogelijk gemaakt door de zelfredzaamheid van burgers en hun directe omgeving. De burger dopt zijn



# versus Westers denken



// Taak voor onderwijsinstellingen om ondernemende houding te stimuleren // SHARDA NADRAM

eigen boontjes, zonder steeds een beroep te doen op het budget van de overheid.

Er zijn stromingen die deze veranderingen in de maatschappij eerder antisociaal noemen. Er zijn dus voorstanders en tegenstanders en dat is in onze westerse wereld gewoonged. Westerse mensen zijn vaak ‘het een of het ander’, denken vanuit dualiteiten en zien vaak een tegenstelling in het eigen belang met het algemeen belang. Ik denk dat participatie zoals de Koning het zich voorstelt deze dualiteit niet in zich heeft, maar uitgaat van één gezamenlijk belang. Dit vergt een verandering van het mensbeeld die de westerse burger over het algemeen heeft. Gelukkig zijn er al voorbeelden te rapporteren, waar de Koning blij van zal worden.

In dit essay geef ik een voorbeeld van Buurtzorg Nederland,<sup>1</sup> een thuiszorgorganisatie. Buurtzorg laat haar medewerkers volledig participeren in de bedrijfsvoering, de verpleegkundigen en verzorgenden hebben grote autonomie bij de uitvoering van hun vakmanschap. Doordat de dienstverlening erop gericht is de cliënt zo snel mogelijk uit de zorg te halen, stimuleren zij de zelfredzaamheid van de cliënt en haar omgeving. Buurtzorg boekt economisch gezonde resultaten, wat erop wijst dat participatie en economie samen kunnen gaan. Een korte beschrijving over Buurtzorg is in het kader opgenomen.

### AGENCY VERSUS STEWARDSHIP

In de bedrijfskunde blijken steeds meer wetenschappers de *stewardship* theorie te zien als vervanging voor de dominante *agency* theorie.<sup>2</sup> Deze laatste theorie gaat uit van dualiteit in organisatiebelangen. Medewerkers in een organisatie zouden hun eigen belang voorop stellen. De leider doet er goed aan om controlemechanismen in te bouwen om hen in het gareel te houden, opdat vooral de doelen van de leider worden behaald.

De *stewardship* theorie gaat ervan uit dat mensen sociale wezens zijn en daardoor te beïnvloeden zijn om zich in te zetten voor het algemene organisatiebelang. Volgens deze theorie moet de organisatie bij de aansturing van haar personeel uitgaan van vertrouwen, in plaats van controle. Momenteel krijgt deze theorie veel aandacht van bedrijfskundigen, vooral gevoed door de opduikende bedrijfsfraudes. Toch is er niet veel nieuws onder de zon. Psychologen werken al jaren vanuit dit mensbeeld. Ze benadrukken het stimuleren van de intrinsieke motivatie van medewerkers. Je zou kunnen zeggen dat de participa-

tiestaat meer neigt naar een *stewardship* mensbeeld en minder naar een *agency* mensbeeld.

### STIGMATISERING VAN GOEDHEID

Het onderwijs is de plek waar gewerkt kan worden aan structurele veranderingen in mensbeeld; het materiaal van genoemde psychologen kan hierbij worden gebruikt. In de diverse onderwijsprogramma's is er in toenemende mate aandacht voor ethiek en goed bestuur. Toch worstelen docenten nog met de vorming van de studenten, die als het even kan liever weg blijven van colleges. Terwijl ethiek een verplicht vak is, ontstaat de echte discussie buiten het klaslo-

// Je moet het verhaal blijven vertellen, anders vullen mensen het in vanuit hun marketing mindset // JOS DE BLOK

kaal. Vaak komt men er achter dat het in de echte wereld toch anders zit. Oftewel, onderwijsinstututen gebruiken het vak als window dressing. Giacalone en Promislo stellen het probleem van ‘stigmatization of goodness’ aan de orde.<sup>3</sup> Amerikaanse studenten blijken achterdochtig te zijn over alles wat in het zakenleven iets van goedheid uitstraalt. Zij kunnen zich nauwelijks voorstellen dat er ondernemers zijn die vertrouwen voorop stellen en zakelijke efficiency een middel vinden, in plaats van een doel. De mate waarin ‘stigmatization of goodness’ onder studenten voorkomt is een onderwerp voor toekomstig onderzoek, maar informele gesprekken met studenten wijzen er op dat het in Nederland niet anders is.

### DE CLIËNT ALS ‘ZEITGEBER’

Een probleem dat ik heb met de *stewardship* theorie is dat het in essentie ook uitgaat van dualiteit in belangen. Is het overstijgen van de dualiteit slechts utopisch? Is het mogelijk dat mensen ‘hele mensen’ zijn en daarmee een zelfde belang kunnen dienen, ongeacht het levensdomein (werk, sport, gezin) waaraan ze deelnemen? In de bedrijfskunde is een nieuwe beweging opgekomen die pleit voor een benadering van de hele mens, waarmee we proberen te begrijpen en rekening te houden met de rol die het innerlijk



## DE CASUS BUURTZORG IN HET KORT

De geschiedenis laat zien dat nieuwe organisatievormen ontstaan doordat een bijzonder individu opstaat, een bestaande organisatie reorganiseert of een nieuw innovatief bedrijf start. Deze innovator is vaak in de bestaande situatie tegen zaken aangelopen, die hij in zijn nieuwe organisatie oplost. Kenmerkend zijn de innovatieve aanpak, initiatief en lef om de nek uit te durven steken. Problemen worden proefondervindelijk opgelost, nieuwe dingen worden geïntroduceerd en al bewezen concepten worden toegepast. De ondernemer straalt een visionaire houding uit, vaak aangeduid met natuurlijk.

Buurtzorg Nederland, opgericht door Jos de Blok en Gonnie Kronenburg, is een voorbeeld van een nieuwe organisatievorm die haar succes al heeft bewezen in de eerste twee ondernemingsfasen (start en expansie) van haar bestaan. Buurtzorg is erin geslaagd tegemoet te komen aan de wens van de klant om als totaal mens (holistisch) te worden benaderd en geholpen. De volgende kenmerken blijken centraal:

- een bedrijfsmatige aanpak in combinatie met cliëntgerichtheid;
- doelgerichtheid in combinatie met afstemming op de stakeholders, zich uitend in een focus op beroepstrots en vakinhoudelijke ruimte aan professionals;
- menselijke waarden van zelfsturing en zelfredzaamheid;
- eenvoud;
- respect voor de medewerker en verbondenheid met de buurt.

Deze aanpak is integraal verweven in de organisatiecultuur, integraal afgestemd op haar omgeving, afgestemd op de zelfsturende natuur van de professionals en biedt ruimte voor voortdurend ondernemen. Nandram (2012) labelt deze aanpak als spirituele innovatie.<sup>5</sup> Hierin staat spiritualiteit voor de verbinding tussen verschillende taken, rollen, behoeften, talenten en de drijfveer voor betekenisvol en zinvol werken, met het doel het realiseren van verschillende soorten van toegevoegde waarde (materieel en niet-materieel).

In haar proefschrift identificeert Annemarie van Dalen (2012) de term systeembewustzijn als een van de belangrijkste patronen van organiseren bij Buurtzorg.<sup>6</sup> Het organiseren is erop gericht systemen en professionals op elkaar en in relatie tot hun klant op een harmonieuze en bedrijfsefficiënte wijze af te stemmen. Het succes van Buurtzorg is niet terug te voeren tot een enkele focus of instrument, maar het resultaat van een integrale aanpak waarbij de uitkomst overtuigend meer is dan de som der delen. Het is dus geen eenvoudig receptuur, maar een goede mix van de spirit van de betrokken mensen (hun vakmanschap, leergierige houding, durf voor authenticiteit, maatschappelijke altruïsme, creativiteit en streven naar prestaties) en de beschikbare materiële middelen, duidelijke structuren en strikte kwaliteitsnormen. Dit blijkt in hun praktijk samen te gaan met dienstverlening die wordt ondersteund door productieve medewerkers, een positief bedrijfsresultaat, vernieuwing, groei en bezielende professionals.

Eind 2013 bestaat Buurtzorg Nederland uit de volgende onderdelen:

**Buurtzorg:** 630 zelfsturende teams verspreid over de meeste regio's van Nederland; circa 6500 medewerkers die wijkverpleging leveren gefinancierd vanuit de AWBZ (95%), ZVW (3%) en PGB (2%). Totale omzet circa € 220 miljoen.

**Buurtdiensten:** 70 teams met circa 700 huishoudelijk verzorgenden die WMO-diensten leveren. Omzet circa € 7 miljoen.

**Buurtzorg Jong:** 10 teams met circa 60 professionals die jeugdzorg leveren gefinancierd door de gemeenten. Omzet circa € 1 miljoen.

**Buurtzorgpension:** tijdelijke opvang voor mensen die herstellen na operatie. Omzet circa € 1 miljoen.

**Buurtzorghuis:** hospicevoorziening in Warnsveld. Gestart in oktober 2013.

Het totaal aantal medewerkers is in zeven jaar tijd gegroeid naar circa 7500 en de totale omzet inclusief verschillende subsidies naar 230 miljoen euro. De overhead bleef in diezelfde periode beperkt tot circa 60 medewerkers. Tot eind 2013 zijn circa 250.000 cliënten in zorg geweest. Door haar snelle groei, de hoge medewerkerstevredenheid en cliënttevredenheid heeft Buurtzorg diverse awards op haar naam staan en dient het als een best practice in de bedrijfskunde en zorg.

leven speelt bij het gedrag van mensen in organisaties. Deze beweging wordt vooral gevoed door humanistische en positief psychologische inzichten. De hele mens maakt geen onderscheid tussen privé en werk als het gaat om haar inspanning maar doet dingen vanuit een bezieling.

In mijn zoektocht naar een Nederlands bedrijf dat de stewardshipgedachte belichaamt, kwam ik op het pad van Buurtzorg Nederland. Het bedrijf is bekend door de zelfsturende teams in het hele land. Bij een eerste kennismaking blijkt het mensbeeld van stewardship te domineren. Bij verdere bestudering blijkt de dualiteit in belangen in hoofdzaak te ontbreken in de organisatie. In het DNA van de medewerkers zit een gedeelde opvatting: wat goed is voor de cliënt, is ook goed voor hen. Deze opvatting kom je tegen binnen de verschillende teams, de regio coaches, de ondersteuners en de directie. De werksituatie van de Buurtzorgmedewerker wordt afgestemd op de cliënt en niet zelden ook de persoonlijke situatie. In termen van het concept *entrainment*<sup>4</sup> lijkt de cliënt de ‘Zeitgeber’ – oftewel de belangrijkste beïnvloeder – te zijn in het leven van de betrokken Buurtzorgmedewerkers. Zoals in een jong gezin alles draait om het pasgeboren kind, zo draait alles binnen de organisatie om de cliënt. Teamleden vertellen hoe het leven van de thuissituatie is afgestemd op de cliënt:

- “Als je opeens weg moet, terwijl je voor het avondeten of boodschappen zou zorgen, moet je een begripvol thuisfront hebben die het ook opvangt.”
- “Natuurlijk kun je als je geen bereikbaarheidsdienst hebt je telefoon thuis uitdoen, maar ik vind het niet erg als er iemand voor of van Buurtzorg ook in mijn vrije tijd opbelt. Ik ben dan altijd zelf degene die bepaalt of ik er meteen wat mee doe of het laat liggen voor een later moment of dat ik het doorspeel naar een collega.”
- “Je weet waarvoor je het allemaal doet en dat is de cliënt. Als die tevreden is, dan geeft dat voldoening en dan weet je waarvoor je het doet.”
- “Werken bij Buurtzorg is elke dag een feest, ook als je een keer meer moet doen omdat een collega ziek is.”

Het lijkt erop alsof de medewerkers het belang van de cliënt tot hun eigen belang maken. Het succes van Buurtzorg werd tot nu vooral toegeschreven aan het concept van zelfsturende teams, maar deze oprechte transcendentie naar het voelen van een gezamenlijk belang lijkt eveneens een cruciale factor. Het onderwerp kwam ook spontaan op tafel tijdens een bijeen-

komst met regio coaches: “Er is toch niet zoiets als je eigen belang versus het organisatiebelang, want als dat gevoel leeft, dan moeten we het erover hebben.”

## WANTROUWEN ALS STRUIKELBLOK

Steeds duikt in gesprekken met medewerkers en de oprichters het onderwerp ‘wantrouwen’ als belangrijkste struikelblok voor de organisatie op. Bij externe presentaties van Buurtzorg denken toehoorders dat het een marketingverhaal betreft. Dat het bedrijf geen ‘backoffice’ heeft dringt zelden tot de mensen door. Men gelooft niet dat veel problemen worden opgelost door het principe van zelfsturing en het blindelinge vertrouwen in de professional. Natuurlijk zijn er gezamenlijke kaders met elkaar afgesproken om de kwaliteit van de zorg hoog te houden. De gehanteerde cliëntgerichte aanpak beoordeelt men als iets dat elke organisatie doet. Ook de nadruk op simpel organiseren en het feit dat bedrijfseconomisch met deze aanpak goede resultaten worden bereikt, wekt scepsis bij de toehoorders.

Feit is dat het uitdragen van goede bedoelingen voor de zorgsector doorgaans stigmatiserend werkt: er zal wel een verborgen agenda onder zitten. Algemeen directeur en oprichter, Jos de Blok, heeft de motivatie om zijn concept verder te brengen: “Je moet het verhaal blijven vertellen anders vullen mensen het in vanuit hun marketing mindset.” De sceptici denken vanuit het agency mensbeeld; zij gaan ervan uit dat een ieder een eigenbelang nastreeft, drijft op extrinsieke motieven, authenticiteit mist en met wantrouwen moet worden gezien.

De Blok benoemt een aantal knelpunten:

- *Taalgebruik in trainingen*  
Mensen wordt in hun opleiding aangeleerd zeer calculerend in hun gedrag te zijn. Het lijkt erop dat ze de verkeerde dingen aangeleerd krijgen. Het taalgebruik op trainingen is gericht op het onder druk zetten van een leverancier of klant, bijvoorbeeld de aanbieder van de zorg. Mocht dit niet in een keer lukken, dan leer je hoe je er toch komt als je een beetje tegemoet komt aan de wensen van de ander. Dan heb je niet de optimale oplossing voor jou, maar een middenoplossing voor alle betrokken partijen aan tafel;
- *Ver-economisering*  
Veel partijen in de zorg denken vanuit bedrijfseconomische motieven. Ze verliezen de cliënt uit het oog en praten al snel in termen van tarieven, budgetten en producten. Gesprekken over

doelgroepen en specifieke oplossingen voor hun problemen, kun je haast niet voeren.

- *Vervreemding*  
De besluitvorming staat te ver af van de werkvloer. De besluitvormers weten niet genoeg over operationele kwesties. Vaak heb je te maken met boekhoudkundig of bedrijfseconomisch opgeleiden, die geen zicht hebben op vakinhoudelijke aspecten en vaak op de korte termijn zijn gericht. Hierdoor missen ze een duurzame denkwijze.
- *Institutionalisering*  
Het gedrag van mensen wordt aangestuurd vanuit institutionele regels. Met als kanttekening dat er een groot verschil bestaat tussen kleine en grote organisaties. Mensen uit kleine organisaties zijn

Er zijn wellicht ook diverse gradaties te ontdekken in het mensbeeld dat steunt op stewardship. Zo zijn er ook voorbeelden van stewardship zoals Tyson Food en San Jose Kitchen die vertrekken vanuit Christelijke waarden als normatief kader voor het stewardship gedrag in de organisatie. Buurtzorg is een uitzonderlijk voorbeeld van stewardship omdat menselijke waarden centraal staan ongeacht de geloofsovertuiging. Het cliëntbelang is niet alleen het vertrekpunt voor alle teams en de gehele organisatie, maar het cliëntbelang valt zelfs samen met het eigen belang. De onderwijsinstellingen hebben daarbij de opgave om een ondernemende houding te stimuleren, met eenvoudige maar menselijke waarden. Daarbij moeten studenten bewust worden van mogelijke stigmatisering van goedheid bij vernieuwingen die gericht zijn op participatie in organisaties en samenleving. ■

## // Als we meer participatie willen zou werken vanuit goedheid eerder regel dan uitzondering moeten zijn //

altijd dezelfde, of je ze nu tijdens of buiten een vergadering spreekt. Mensen uit grote organisaties niet, die blijken buiten de vergadering een heel ander mens te zijn, een soort schizofrenie.

### **BEWUST DAT GOED DOEN OPRECHT MAG**

Op weg naar de gewenste participatiestaat zijn oprechte discussies nodig over het gevangenschap binnen ons huidige mensbeeld, dat ons met de paplepel wordt ingegeven. Daarbij is de bewustwording van het bestaan van een alternatief op het eenzijdig economisch denken belangrijk. We moeten ruimte geven aan initiatieven die vertrekken vanuit goedheid, zoals het werken aan een betere wereld in plaats van deze te stigmatiseren als 'het hebben van een verborgen agenda'. Dat vraagt lef, waarbij voorbeelden zoals Buurtzorg ons kunnen inspireren. Natuurlijk zijn er bedrijven die zich in het kader van sociaal ondernemerschap, sociale innovatie of maatschappelijke verantwoordelijkheid inzetten vanuit goedheid. Maar die profileren zich ook zo. Als we meer participatie willen – en samenwerking vanuit menselijke waarden – dan zou dit eerder de regel dan uitzondering moeten worden, ook bij bedrijven die niet vanuit deze stempels werken.

### NOTEN

- <sup>1</sup> Met dank aan Jos de Blok en Gonnie Kronenburg, oprichters van Stichting Buurtzorg Nederland voor de informatie over Buurtzorg; Team 2 Wijk bij Duurstede; medewerkers van het Hoofdkantoor.
- <sup>2</sup> Hernandez, M. (2012), 'Toward and understanding of the Psychology of Stewardship'. *Academy of Management Review*, 37, 2, 172-193.
- <sup>3</sup> Robert A. Giacalone & Mark D. Promislo (2013). Broken When Entering: The Stigmatization of Goodness and Business Ethics Education. *Academy of Management Learning & Education*, Vol 12, no 1 p 86-101.
- <sup>4</sup> Sandra D. & Nandram, S.S. (2013). The Role of Entrainment in the context of Integral Leadership: Synchronizing Consciousness. *Advances in Management*. (in press).
- <sup>5</sup> Sharda Nandram. (2012). In Search for the Spiritual Innovation at the Dutch Elderly Home Care Organization Buurtzorg Nederland. *Amity Case Research Journal*. 1-6.
- <sup>6</sup> Annermarie Van Dalen. (2012). *Zorgvernieuwing: over anders besturen en organiseren*. Boom/Lemma. Proefschrift.

Sharda Nandra is lector Ondernemerschap aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, associate professor aan Nyenrode Business Universiteit en oprichter van Praan Solutions.