



De bedoeling van Marius Buiting

Het boek 'Verdraaide Organisaties' van Wouter Hart doet het goed in Nederland. Het lijkt erop dat de titel een nominatie voor de verkiezing van Managementboek van het Jaar niet meer kan mislopen. Wat raakt het verhaal van Wouter Hart als hij schrijft over 'de bedoeling van de organisatie'? Wat maakt dat mensen blijkbaar willen nadenken over 'wat de bedoeling ook weer was' van hetgeen waarover zij zich druk maken, en waarvoor zij zich inspinnen? Wat is de waarde van de keuze voor de bedoeling als uitgangspunt voor wat mensen in die organisatie doen?

In de aanloop tot zijn boek 'Verdraaide Organisaties' heeft Wouter Hart vele inspirerende gesprekken gehad met Marius Buiting, directeur van o.m. de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg). Aangezien Wouter Hart een zelfverklaard niet-lezer is, ga ik op onderzoek uit bij zijn inspiratiebron, die wél boeken leest. Buiting leest bijvoorbeeld werk van de Duitse filosoof Jürgen Habermas, die dit jaar de Erasmusprijs uitgereikt krijgt. Omdat Habermas blijkbaar tolerant en cultureel veelvormig is en kritisch denkt, komt hij voor deze prijs in aanmerking. Centraal thema van Habermas' werk is de democratie en het ideaal van het redelijk publiek debat. De filosoof stelt in zijn hoofdwerk 'De theorie van het communicatieve handelen' (1981), dat redelijkheid zowel de noodzakelijke vóórwaarde voor het vrije debat is, als de vrucht ervan. In het gesprek met Marius Buiting komt enkele keren dat gedachtengoed aan de orde. Niet alleen omdat hij Habermas vaak citeert, maar vooral omdat Buiting's visie doordringend is met de ideeën van de Duitse filosoof.

Buiting claimt niet dat hij het precies weet. Voortdurend stelt hij de vraag: 'wat was hiervan ook weer de bedoeling?'. Het is de kern van Buiting's denken. In de vele gesprekken die Wouter Hart met hem had, is deze visie ook doorgedrongen als kern van de boodschap van Wouter Hart's nieuwe boek.

De betekenis van Toezicht

Buiting gebruikt veel Nederlandse woorden op een manier die je even doet stilstaan bij de diepere betekenis van zo'n woord. Volgens Buiting verstaat een Nederlander zijn eigen taal niet, omdat hij niet op de betekenis van woorden reflecteert. "Nederlanders hebben het altijd over spelling, dat krijgen we ook op de basisschool en de middelbare school, maar we krijgen nooit woordbetekenis." Als voorbeeld diept Buiting de betekenis uit van het woord toezicht. "Wat is de betekenis van dat woord? Dat is heel interessant, het woord toe – en daar kan ik met mijn handen alleen maar dit gebaar bij maken – dat is een naar voren openend gebaar. Dus: vertrouwensvol, we hebben het over de toe-komst, dat wat op je toe-komt. Toe-geven. Het gaat over toe-komst. Of toe-gevend. Het is alles wat te maken heeft met vertrouwensvol naar voren, dat is toe. Zien heeft een andere betekenis dan kijken, is als het ware doordringend analytisch kijken. Dus toe-zien is vertrouwensvol naar voren, doordringend analytisch kijken. En op die manier met de bestuurder meelevend als het ware, met de bestuurder meestappen."

Marius Buiting heeft geen vraag als aansporing nodig om te vertellen hoe hij uitvoering geeft aan deze ambitie. In die zin is dit artikel geen interview. Hij vertelt graag en erudiet over allerlei ontwikkelingen, waarmee hij beeldend en prikkelend de ontwikkelingen in de zorg – zijn eigen domein – illustreert.

In minder dan 50 woorden

- Marius Buiting vertelt in dit interview over de bedoeling van toezicht houden.
- Toezien betekent volgens Buiting: vertrouwensvol naar voren, doordringend analytisch kijken.
- Reflectie is essentieel voor de rol van de toezichthouder.
- Inspiratie voor zijn denken vindt Buiting o.a. in de werken van de filosoof Habermas en in de bijbel.

De bedoeling van de zorgverlener

De NVTZ telt ruim 3400 leden in 700 organisaties. De vereniging is vertegenwoordigd binnen de (academische) ziekenhuizen, de ggz, VV&T, gehandicaptenzorg, jeugdzorg, eerstelijnszorg en welzijnsorganisaties. De NVTZ wil de toezichthouders ondersteunen, professionaliseren en vertegenwoordigen.

"De toezichthouder als zodanig is de bedoeling niet van de NVTZ. De bedoeling van onze vereniging kan alleen maar zijn dat goede of steeds betere zorg geleverd wordt voor iemand. Voor de mensen die op je pad komen. Als je wilt nadenken over de bedoeling van een zorginstelling of een zorgverlener, dan moet je eerst teruggaan naar de betekenis van dat woord: beroep. Het woord beroep betekent eigenlijk: iemand heeft mij geroepen, je bent dus beroepen om iets te doen, en dat is in dit geval zorgen voor kwetsbare mensen. Van oudsher betekent zorgprofessional zijn de beroeping tot medisch vakkundig zijn en een goeie diagnose kunnen stellen. Je bent ook beroepen om mensen in hun nood bij te staan als dat heel erg nodig is. Maar de medicus en verzorgende dient ook steeds meer een coachende houding aan te nemen, mensen begeleiden, mensen opbeuren, mensen handvatten geven om zelf weer aan de slag te gaan en hun leven op te pakken. Dat is trouwens ook heel Bijbels hè, de lamme werd ook gezegd: Sta op! Wees niet alleen leidend en duldend, nee, neem ook op een of andere manier weer een eigen verantwoordelijkheid en zet zelf stappen. Blijf niet letterlijk bij de pakken neerzitten."

"Ik heb een christelijk katholieke achtergrond. Dat is een bron waaruit ik kan putten. Ik verwijs regelmatig naar bijbelse citaten, omdat ik daarmee iets van blijvende waarde kan aangeven. In de oertijden, toen bronnen zoals de bijbel ontstonden, werden er blijkbaar dingen gezegd en gezien die lijken op wat Kunneman vandaag de dag noemt 'de trage vragen in het leven'. Vaak zijn wijsheidsboeken, geloofsboeken of religieuze boeken interessante verwijzingen naar mensen die duizenden jaar geleden al met die vragen omgingen en daar soms heel adequate antwoorden op vonden. Vaak is de mens – zal ik maar zeggen – zo oppervlakkig dat hij niet die wijsheidsvraag voorop zet en zich van dááruit oriënteert, maar heel erg aan de oppervlakte aan het rennen en hollen is. Daardoor is hij onbewust vaak bezig in inadequate patronen. Het is meer een soort bewustzijnsvernauwing, een soort oppervlakkigheid van leven. Het is ook daarom dat ik vaak verwijs naar die wijsheidsbronnen. Voor

iedereen kunnen die bronnen anders zijn. Met een christelijke opvoeding zoals die van mij, heb je al snel de bijbel bij de hand. Maar het kunnen ook filosofen zijn als je een klassieke scholing had. Je kunt dus ook terug naar Socrates of naar Aristoteles. Maar in het algemeen: het is gewoon interessant om naar die wijsheidsbronnen te gaan.”

De bedoeling van de toezichthouder

“Laat ik eerst maar eens naar de vraag gaan wat ‘ook nog maar weer de bedoeling was’ van de toezichthouders. De bedoeling van de toezichthouder is nooit in zichzelf. Voor velen is dat een groot probleem geworden. Als je te snel en te oppervlakkig gaat leven en er gaat iets mis, zoals bijvoorbeeld met een zorginstelling dan komt er zo’n rapport. Dan roepen de mensen al snel – in hun haast om oorzaken en schuldigen aan te wijzen, buitlend over elkaar – dat de Raad

bestuurders, de beloningsstructuren en ook een aardig deel van mijn tijd werd opgeslokt door beloningsvraagstukken – die trouwens door de politiek nogal stevig worden opgepakt de laatste tijd. Vragen rond al dan niet fuseren, de strategische beslissingen, investeringsbeslissingen, dat al dan niet doorrekenen, de financiële risico’s voor organisaties, etc. Ik vond dat best wel frappant. Ik bedoel: we hebben het over zórginstellingen! Een groot deel van het werk dat de toezichthouder doet was eigenlijk niet meer of minder dan alleen het financiële toezichthouden.”

“In die tijd zat ik eens met een aantal mensen om de tafel. Naar aanleiding van hoe ik praatte over toezicht vonden zij dat het toch wel vreselijk leuk werk was wat ik deed. Ze hadden gedacht dat bezig zijn met toezichthouden saai werk zou zijn, formalistisch en zo. Zoals ik erover vertelde, dat vonden ze toch wel erg leuk. ‘Maar’, zeiden ze, ‘wat een vervelend woord eigenlijk, dat woord toezicht.’ Ik heb ze toen verteld

Toe-zien is vertrouwensvol naar voren, doordringend analytisch kijken.

van Toezicht het niet goed heeft gedaan. Als je dan even niet goed oplet, dragen mensen al heel snel allerlei oplossingen aan: ‘En nou moeten ze voortaan dit, en nu moeten ze voortaan dat.’ Dat is zo’n (diepe zucht) absurde vorm van oppervlakkigheid. Begin nou eens met de vraag: ‘Waar ging het nou in de kern om?’ In de kern ging het toch om het leveren van goede zorg of goed voor mensen zorgen? Als je een antwoord vindt op die kernvraag, dan kan een instelling vanuit die waardenoriëntatie, of: die bedoeling, zich laag voor laag opbouwen. Waardegeoriënteerd zijn betekent dat ik een bepaalde houding aanneem ten opzichte van de mens voor wie ik zorg, of ten opzichte van mijn collega’s, of... vul maar in. Vanuit die waarde-oriëntatie bouw ik een bepaald soort bedrijfsmodel op, vanuit die waarde-oriëntatie – en dat is wat we in het boek noemen – naar de bedoeling toe, of vanuit de bedoeling.”

“Wat wil dus de NVTZ? De NVTZ wil ook vanuit die waarde-oriëntatie starten. Dat begint met goed reflecteren op wat nou eigenlijk toezicht is. Wat doet dat toezien, of toezicht? Dat is eigenlijk: toezien op de besturing.

Toen ik nog maar een paar jaar geleden in dit vak stapte, begon ik zoals ik dat wel vaker deed: zo een beetje uit het raam kijken, achterover zitten, luisteren. Na een tijdje begon mij wat op te vallen: waar houden in de regel die raden van toezicht zich nou eigenlijk mee bezig?

Ik ontdekte een grote drie. Ten eerste ging het om de plan- en controlcyclus, dus de jaarrekening, het aanstellen van de accountant, audit committees, noem het allemaal maar op, en dat alles dan ook nog eens heel verijnd doornemen. Dan is er ook remuneratie, het ontslaan, het aanstellen van

wat ik hier al eerder zei, over wat toezicht houden eigenlijk betekent. Toe-zien gaat over toe-komst, en toe-gevend, vertrouwensvol naar voren. Zien betekent als het ware doordringend analytisch kijken. Dus toe-zien is vertrouwensvol naar voren, door-dringend analytisch kijken. En op die manier met de bestuurder mee-leven, met de bestuurder mee-stappen. En toen zei ik – om er het contrast aan te geven – dat we er nu de ‘Raden van Achteruitkijken’ van hebben gemaakt.”

“De bedoeling is natuurlijk altijd de zorg. De besturing van de organisatie en uitvoering van zorg zou zich moeten richten vanuit die bedoeling. Het toezien op de besturing van de zorg heeft zijn eigen bedoeling, maar heeft als fundamenteel vertrekpunt – als het goed is – natuurlijk ook de bedoeling van de zorg. Maar op het moment dat ik er een soort van Raad van Achteruitkijken van maak, en het niet meer gaat over de zorg en de besturing van de zorg, maar over de bestuurder van de zorginstelling of over hoe groot die is en hoeveel banen er zijn en of de jaarrekening klopt, dan – even met het boek sprekend – dan zitten we vast in allerlei systeemachtige elementen. Dan is plotseling belangrijk of we wel of niet rapporten aan verzekeraars of inspecties hebben toegestuurd. Dat heeft heel erg weinig te maken met waar het in de kern om ging.”

De bedoeling van de NVTZ

Buiting filosofeert: “Prachtig Nederlands woord: ‘waar het in de kern om gaat, waar het eigenlijk om gaat, waar het in

wezen om draait, waar het in de essentie om gaat'. Dus als de NVTZ iets wil, of iets zou moeten willen, dan is de NVTZ niks anders dan een vereniging, een vereniging van al die toezichthouders, mensen die die functionele rol hebben. Tja, wat doet dan zo'n vereniging primair? Reflecteren op de vraag: 'maar waar zijn wij dan eigenlijk van?' Als je die vraag beantwoordt, schoorvoetend, dan kom je er ineens achter dát wij 'ergens van zijn'. Dan ook ontdek je dat je met z'n allen nog een heel lange weg te gaan hebt om van de huidige praktijk te komen naar een praktijk die iets meer lijkt op wat het zou móeten zijn. Want wij zitten natuurlijk evenzeer verstokt in die werelden van bestuur, toezicht, politiek en noem het allemaal maar op. We zijn veel meer bezig in en met systemen, dan met reflectie op de diepere laag van de organisatie. Als je dat wel gaat doen, dan kom je tot heel interessante ontdekkingen. Je ontdekt bijvoorbeeld dat de dingen die er écht toe doen, als het gaat om de besturing van een zorgorganisatie, een woningbouw-coöperatie, een school of gewoon een groot bedrijf, dat die wezenlijke punten niet eens op de agenda staan. Dat is natuurlijk wel bizar. Maar ja, het is nou eenmaal zo. Verdrietig is dat telkens wanneer dingen niet goed gaan, die wezenlijke dingen niet méér aan de orde gaan komen, maar juist vaak nog verder uit beeld geraken. Vaak zie je een reactieve manier, waardoor de systeemwereld juist nóg weer verder uitbreidt. Er worden weer nieuwe procedures en regels gesteld, in plaats van dat iedereen, bij wijze van spreken de diepte in wordt gestuurd: 'Jongens, heb het met elkaar in die Raad van Toezicht nou eens goed over de vraag: 'Waar waren we ook alweer van?'. Stel samen die 'waartoe-vraag'. Volgens mij kom je alleen dan tot de kern van waaruit je kunt bouwen.'

De professie van toezicht

"Dergelijke reflectieve en bezinnende gesprekken, daarvan moet je kijken hoe je die kunt professionaliseren. Dat is ook weer zo'n mooi iets, wat is nou professionaliseren? Een Nederlander verstaat niet wat het woord professie is. Het woord *pro-fessie* zegt: *voor-zeggen, voor-stellen*. Het hangt direct samen met *toe-wijden*. Het wil zoveel zeggen als: 'de op-roep tot toe-wijding'. Dat is de professie van de toezichthouder: oproepen tot toewijding en toevoegen van waarde. Daarom ben je toch toezichthouder, omdat je vanuit die professie kunt en wilt bijdragen aan het verbeteren van de zorg? En je wilt toch weten of het jou, als oudere en wijzere in een Raad van Toezicht werkelijk lukt die waarde toe te voegen? Het kan toch niet zo zijn dat je niet reflecteert op wat en hoe je de dingen doet?"

"Die lange weg die we te gaan hebben is een lastig pad. Al die partijen met even zoveel standpunten en goede bedoelingen, dat maakt het erg complex. Het zou nogal pedant zijn te zeggen: ik ga hiermee eens flink aan de slag, en dan zal de wereld er over acht jaar anders uitzien, namelijk zoals ik

denk dat die moet zijn. Waar we vanaf moeten, is het beeld van toezicht-op-afstand. Jarenlang hebben we elkaar verteld dat die afstand nodig was, omdat je anders die bestuurders maar voor de voeten liep. Het was *bon ton* om als toezichthouder níet naar de werkvloer te gaan, en in plaats daarvan je te verdiepen in rapporten, verhalen van commissies, tabellen en Elsevier- en AD-lijstjes. We hebben over het hoofd gezien dat toezichthouders daarmee helemaal verzeild raakten in de systeemwereld, en dat is toch echt een andere wereld dan de werkelijkheid zoals de zorgprofessionals en patiënt die beleven."

"Habermas zegt over die lange weg zo iets als: de mate waarin de gewenste horizon nabij komt hangt af van de mate waarin het ons – in gezamenlijkheid – lukt de kwaliteit van onze conversatie te beïnvloeden."

Ik heb álles met kwaliteit. Ik heb alleen niks met dat systeemgeneuzel, ik heb niks met neuzelkwaliteit. Voor mij is ultieme kwaliteit dat dingen zíenderogen (mooi woord: ziender-ogen) beter, leuker, mooier, zinvoller gaan. Als je zélf kunt zien dat de dingen die je doet of waar je je aandacht aan geeft beter gaan, dan ben je werkelijk bezig met kwaliteit, en tegelijk maak je onderdeel uit van het proces dat kwaliteit op die manier kan zijn.

Maar dat zélf kijken – zo hebben we elkaar aangepraat – mag niet. Toe-zien op afstand. We legitimeren met allerlei bedachte redenen, waarvan de voornaamste is dat je als toezichthouder niet op de stoel van de bestuurder moet gaan zitten. Dat argument komt beide partijen goed uit: de bestuurder heeft zo de vrijheid om te doen wat hij wil, en de toezichthouder kan zeggen dat hij niet geweten heeft wat zich buiten de rapporten, de cijfers, de Elsevierlijstjes in de werkelijkheid heeft afgespeeld. Toezicht op afstand scheelt veel gedoe. Dat bestuurders eraan toevoegen dat toezichthouders geen goed oordeel over de praktijk kunnen geven, is nu inmiddels vaak nog waar ook. Waar dit toe leidt zien we vandaag helaas bij organisaties die toch wel ver van hun padje af zijn geraakt.

'Van het padje af' is eigenlijk straattaal voor een andere manier van zeggen: het van je ankers losslaan. Normen en principes zijn zulke ankers. Veel daarvan zijn oude en deels achterhaalde ankers, die niet meer op hun plaats houden maar eerder zijn gaan knellen. Logisch dat mensen zich uit die beknelling willen bevrijden. Maar terwijl je je bevrijdt, moet je je er wel van vergewissen dat je met het loslaten van je ankers niet ook het kind met het badwater weggooit. Je moet goed nadenken of je wel moet willen losraken van je oorsprong, je basis. Doe je dat niet, dan kom je niet alleen bevrijd los, maar raak je op drift.

Zoals ik ernaar kijk is dat momenteel ook de kern van de crisis die we ervaren. Dat is vooral een vertrouwenscrisis, als gevolg van op drift geslagen zekerheden, die voorsnog te lijf worden gegaan met meer maatregelen en voorschriften en richtlijnen en controle. Het onbedoeld uitdijen van de systeemwereld werkt steeds beknellender, waardoor de drift

om zich daarvan te willen bevrijden steeds heviger leeft in mensen. Helaas zorgt deze beweging ervoor dat we steeds verder afraaken van zicht op wat de bedoeling ook weer was.”

“Ik denk wel eens: als we écht zouden luisteren naar de zorg die mensen werkelijk nodig hebben, dan maken we nog hooguit zestig procent van de kosten die we nu maken. We komen helemaal niet in onbetaalbare situaties, dat is allemaal onzin. Maar we hebben geen adequate luister-mechanismes. Als we die wel zouden hebben, dan hoor je van mensen heus niet dat ze oneindig verder willen leven, en ook niet dat mensen per se dood willen. Wat je wel zou kunnen horen is dat mensen een balans zoeken naar wat voor hen nog de moeite waard is. In de loop van mensenlevens verandert de waarde die mensen aan zichzelf toekennen. Niet dat ze zichzelf uiteindelijk waardeloos vinden. Maar ze ontdekken dat ze op zeker moment meer voor kinderen en kleinkinderen leven, dan voor zichzelf, en dan leeft soms de vraag: ‘Hoe zorg ik ook nog een beetje voor mezelf? Luister dus goed naar wat ik nog nodig heb, en naar wat ik niet meer zo heel erg nodig

bos. Waarschijnlijk is hij van zijn fiets gevallen en in de sloot beland, in ieder geval daar verdronken. Wat moesten ze doen? Zulke mensen niet meer alleen op de fiets laten gaan? Alleen nog maar met begeleiding? En dus niet meer iedere dag? Of met z'n allen accepteren dat er nu eenmaal ook ongelukken gebeuren?

Dat is het dilemma van de bescherming en de veiligheid, daar kom je met antwoorden uit de oppervlakkigheid niet uit. Door te zoeken naar de bedoeling van de opvang en verzorging van die man, kom je er waarschijnlijk beter uit. Maar zeker weten zul je het niet, een definitief antwoord is er niet.”

“Reflectie op die diepere laag stopt nooit. Je moet steeds durven handelen naar nieuwe inzichten. Maar als je inzicht je vertelt dat je ergens mee moet stoppen, dan kom je op iets heel lastigs uit. Stoppen vinden we heel lastig. Het mechanisme om er steeds meer en steeds weer nieuw aan toevoegen is béter ontwikkeld, dan het mechanisme waarmee we kunnen snoeien en reinigen en dingen kunnen

Het kan toch niet zo zijn dat je als toezichthouder niet reflecteert op wat en hoe je de dingen doet?

heb’. Het medisch model laat ons vaak hameren op dingen die niet het antwoord zijn op die luister-naar-mij-vraag. Daardoor komen we niet toe aan tijd en aandacht geven. Op zoek gaan naar de bedoeling geeft veel meer houvast dan oppervlakkige economische of ethische afwegingen.”

De essentie

“De boodschap van ‘Verdraaide organisaties’ is: zoek de antwoorden op in de diepere lagen, in de fundamenteën. Dáár zijn de meeste antwoorden te vinden. Nu hebben we het grotendeels omgedraaid. We zoeken het nu in de systeemwereld en dan ook nog bij voorkeur in de oppervlakkigheid. We koesteren de illusie die we ons zelf voorhouden, met al onze boeken en de goeroes die ze schrijven, met al onze bedrijfskundige opleidingen. Die zeggen: luister nou maar even goed naar ons, doe even dit, of vul dat lijstje in, doe even die cursus, volg die training ...”

“In de oppervlakkigheid ligt ook de illusie besloten dat overall klip-en-klare antwoorden te geven zijn. Neem nou die man met zijn verstandelijke beperkingen, die heel graag elke dag vanuit de instelling naar het dorp fietste om daar zijn praatje te maken. Elke dag stapte hij blij op zijn fiets voor die paar kilometer door de velden en het bos. In het dorp zagen ze hem graag komen en in de instelling zagen ze hoe goed het voor hem was. Op een dag komt hij ‘s avonds niet meer opdagen. Uiteindelijk vinden ze de man midden in het

stoppen. Dat hebben we van jongsaf aan niet geleerd. Omdat we het niet gewend zijn, zijn veel reflectieve waarheden *too big to eat*. Als je stapje voor stapje gaat inzien dat je iets niet goed hebt gedaan, en dat je dus al je inspanning en energie in het verkeerde hebt gestopt, dan is het heel erg lastig om dat aan jezelf toe te geven. Laat staan aan iemand anders. Dóórgaan lijkt dan een betere optie, dan de gêne of schaamte van het erkennen en opbiechten dat je het verkeerde doet. En als je het dan toch over het verkeerde hebt: heel graag leggen we ons aandeel buiten onszelf. Ik stond laatst voor een groep kwaliteitsfunctionarissen. Die klaagden over allerlei dingen die niet liepen en over regeltjes die volgens hen de boel gecompliceerder maakten dan nodig. Het ging over de druk van inspecties en controles door zorgverzekeraars. Toen vroeg ik hen wie dit allemaal had bedacht. Uiteindelijk moesten ze toegeven dat hun eigen collega’s van kwaliteitsmanagement en kwaliteitssystemen dit zelf hebben bedacht. Met z'n allen zijn ze uit het oog verloren wat ook weer de bedoeling was van het nadenken over kwaliteit. Uiteindelijk moet je toch echt weer zélf gaan kijken waar het fenomeen kwaliteit ontstaat: dat is altijd en enkel in de diepere lagen van het contactmoment tussen degene die de juiste zorg biedt en degene die de juiste zorg nodig heeft.”

Auteur

Bart Hamming (1960) is omgangskundig en ontwikkelkundig adviseur, trainer en coach. Als journalist brengt hij de *tacit knowledge* aan het licht. www.barthamming.nl